



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE – UFS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

GIOVANNA CAPUTO BASTOS NUNES

**MODELO DE NEGÓCIO PARA MARCA DE VESTUÁRIO INFANTIL**  
**SUSTENTÁVEL**

São Cristóvão/SE  
2017.2



GIOVANNA CAPUTO BASTOS NUNES

## **MODELO DE NEGÓCIO PARA MARCA DE VESTUÁRIO INFANTIL SUSTENTÁVEL**

Projeto de TCC apresentado como requisito parcial para obtenção de conceito na Disciplina Trabalho de Conclusão do Curso I, da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão, Sergipe.

Orientador: Prof. Dr.<sup>a</sup> Iracema M. De Aragão Gomes

São Cristóvão/SE  
2017.2

## **Folha de Aprovação**

GIOVANNA CAPUTO BASTOS NUNES

### **MODELO DE NEGÓCIO PARA MARCA DE VESTUÁRIO INFANTIL SUSTENTÁVEL**

Projeto de Conclusão de Curso submetido ao corpo docente do Curso Administração da Universidade Federal de Sergipe – Campus São Cristóvão e aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

(titulação, nome completo, instituição) (Orientador)

#### **Banca Examinadora:**

---

(titulação, nome completo, instituição) (Examinador Externo)

---

(titulação, nome completo, instituição) (Examinador Interno)

---

(titulação, nome completo, instituição) (Examinador Interno)

**Dedico este trabalho àqueles que me apoiaram e acreditaram em mim de alguma forma, contribuíram com o meu aprendizado e crescimento, direta ou indiretamente. Em especial à minha filha Olívia, que me transforma diariamente, é o meu maior orgulho e a minha maior motivação. Todos foram essenciais para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje e para que eu chegasse onde estou. Acredito que algumas pessoas são anjos em nossas vidas. Que sorte a minha ter tantos ao meu lado.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, por ser a minha base, referência e o meu porto seguro, por estar sempre ao meu lado incondicionalmente e por garantir que nada me falte.

Agradeço à minha orientadora, Iracema Aragão, pela compreensão, pelos ensinamentos e por não ter desistido de mim, me ajudando a concluir mais uma etapa.

Agradeço à Gléssia Silva, ex-professora e amiga, por ser uma das minhas maiores incentivadoras e inspirações na vida.

Agradeço ao psicólogo Carlos Formiga, que me deu todo o suporte emocional para que eu acreditasse no meu potencial e seguisse trilhando o meu caminho da melhor forma possível.

Agradeço a todos os professores por exercerem uma profissão tão nobre, por compartilharem seus conhecimentos com amor, propósito e paciência.

Agradeço aos colegas de curso que tornaram esta jornada muito mais leve e enriquecedora, em especial à Brenda Mendes, Gabriela Matos, Rayanna Barreto, ao Rhuan Dias e à Stefany Carvalho.

Agradeço às minhas amigas Aline Bessa, Ana Clara Souza, Giselle Dantas e Renata Siquieroli, que me acompanham desde o colégio e seguem torcendo por mim.

Agradeço àqueles e àquelas que cruzaram o meu caminho, deixando um pouco de si, trocando experiências e, portanto, somando.

“Faz da tua vida um reflexo da sociedade que deseja”

**Mahatma Gandhi**

## RESUMO

O universo empreendedor exige desde necessidades interpessoais até ferramentas de gestão para a efetiva inserção e competição no mercado econômico. Modelos e planos de negócios são exemplos de ferramentas cruciais para compreender o contexto interno e externo de uma empresa, a fim de atuar com mais segurança e inovação. O *e-commerce* (comércio eletrônico) transformou as relações de consumo, trazendo diversos benefícios para organizações e consumidores, mas também intensificou a competitividade, exigindo maior esforço por parte dos empreendedores. Outro transformador foi a questão da sustentabilidade, que se tornou urgente em diversos setores, que precisam assumir responsabilidades. O setor de vestuário é um dos que geram grandes impactos negativos, tanto sociais quanto ambientais. Empresas realmente sustentáveis podem garantir vantagem competitiva em relação a outras, principalmente pelo aumento da demanda de compradores conscientes. Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo central elaborar um modelo de negócios adequado para uma loja virtual de vestuário infantil sustentável, com base no *Business Model Generation*. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva, por meio do método *survey*. Já os instrumentos de coleta de dados foram questionários e entrevista, que foram analisados por meio de estatística descritiva simples e análise de conteúdo. A partir da validação do CANVAS da marca por uma consultora de negócios, foi possível otimizar o potencial do modelo, para que a empresa se insira de forma estruturada no mercado e, então, busque disseminar os seus valores, contribuindo com um novo modo de pensar, produzir e consumir.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Modelos de Negócios; *E-commerce*; Vestuário Infantil; Sustentabilidade.

## ABSTRACT

The entrepreneurial universe demands from interpersonal needs to management tools for effective insertion and competition in the economic market. Business models and plans are examples of crucial tools for understanding the internal and external context of a business in order to act more safely and innovatively. The *e-commerce* has transformed consumer relations, bringing diverse benefits to organizations and consumers, but has also intensified competitiveness, requiring more effort on the part of entrepreneurs. Another transformative was the question of sustainability, which has become urgent in several sectors, which must take responsibility. The clothing sector is one of those that generate great negative impacts, both social and environmental. Really sustainable companies can ensure competitive advantage over others, especially by the increased demand of conscious buyers. In view of this context, the main objective of this study was to elaborate an appropriate business model for a virtual sustainable clothing store based on Business Model Generation. For that, a qualitative and quantitative, descriptive research was carried out through the survey method. The instruments of data collection were questionnaires and interviews, which were analyzed through simple descriptive statistics and content analysis. From the validation of the brand's CANVAS by a business consultant, it was possible to optimize the potential of the business model, so that the company inserts itself in a structured way in the market and then seeks to disseminate its values, contributing to a new way of thinking , produce and consume.

**Keywords:** Entrepreneurship; Business Models; E-commerce; Children's clothing; Sustainability.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo empreendedor.....	19
Figura 2 – Canais.....	22
Figura 3 – O quadro do modelo de negócios.....	25
Figura 4 – Mapa da Empatia.....	26
Figura 5 – Estratégia do Oceano Azul.....	27
Figura 6 – Modalidades de <i>e-business</i> .....	29
Figura 7 – Fluxograma Metodológico.....	42
Figura 8 – Mapa da Empatia Bruma Leve.....	59
Figura 9 – Canvas Bruma Leve.....	60
Figura 10 – Validação Canvas Bruma Leve.....	62

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Categorias e elementos de análise.....	41
Quadro 02 - Estratégia do Oceano Azul.....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Perfil dos respondentes.....	43
Gráfico 02 - Preocupação em consumir produtos sustentáveis ou de empresas com responsabilidade socioambiental.....	44
Gráfico 03 - Disposição para aquisição de produtos sustentáveis a.....	45
Gráfico 04 - Tomada de decisão de compra.....	46
Gráfico 05 - Frequência de compra roupas novas.....	47
Gráfico 06 - Tipo de roupa que compra.....	48
Gráfico 07 - Principais meios de divulgação.....	49
Gráfico 08 - Compras pela Internet.....	50
Gráfico 09 - Critérios de compra pela Internet.....	51
Gráfico 10 - Receios ou por que não compraria pela Internet.....	52

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	Problema de Pesquisa.....	15
1.3	Objetivos da Pesquisa.....	16
3.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	16
3.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	16
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	17
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	17
2.1.1	<b>Perfil Empreendedor.....</b>	17
2.1.2	<b>Processo Empreendedor.....</b>	19
2.2	MODELOS E PLANOS DE NEGÓCIOS.....	19
2.2.1	<b>Estrutura de Modelos e Planos de Negócios.....</b>	20
2.2.1.1	Modelo proposto por Osterwalder e Pigneur – <i>Business Model Generation</i> .....	20
2.2.1.1.1	O Quadro do Modelo de Negócios.....	25
2.2.1.1.2	<i>Design</i> .....	26
2.2.1.1.3	Estratégia.....	27
2.2.1.1.4	Processo de Construção do Modelo de Negócios.....	28
2.3	<i>E-COMMERCE</i> .....	28
2.4	VESTUÁRIO SUSTENTÁVEL.....	30
2.4.1	<b>Vestuário Infantil.....</b>	32
2.5	ESTADO DA ARTE.....	33
2.5.1	<b>Empreendedorismo: Conceitos e Definições.....</b>	33
2.5.2	<b>Empreendedorismo: estratégia de negócio para tempos de crise.....</b>	34
2.5.3	<b>Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio.....</b>	35
2.5.4	<b>Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas.....</b>	36
2.5.5	<b>E-commerce na percepção de um empreendedor: um enfoque na rapidez da informação e concorrência desenfreada.....</b>	37

2.5.6	<b>Moda sustentável, consumo consciente e comunicação: estudo de casos no Rio Grande do Sul.....</b>	<b>37</b>
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	39
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	39
3.3	MÉTODO DE PESQUISA.....	40
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	40
3.5	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	41
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	41
3.6.1.	<b>Fluxograma Metodológico.....</b>	<b>42</b>
4.	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1.	ANÁLISE DE OPORTUNIDADE.....	<b>43</b>
5.	<b>CANVAS – BRUMA LEVE.....</b>	<b>54</b>
5.1.	COMPONENTES DO QUADRO.....	54
5.1.1.	Segmento de Clientes.....	54
5.1.2.	Proposta de Valor.....	55
5.1.3.	Canais.....	56
5.1.4.	Relacionamento com Clientes.....	56
5.1.5.	Fontes de Receita.....	56
5.1.6.	Recursos Principais.....	57
5.1.7.	Atividades-Chave.....	57
5.1.8.	Parcerias Principais.....	57
5.1.9.	Estrutura de Custos.....	58
5.2.	DESIGN.....	59
5.2.	O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	60
5.4.	VALIDAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO POR MEIO DA ESTRATÉGIA OCEANO AZUL.....	60
6.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
6.1.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	64

6.2. SUGESTÕES.....	64
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>71</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma opção de carreira que obteve expresso crescimento no Brasil nos últimos anos. De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), no ranking de 31 países com o desenvolvimento econômico impulsionado pela eficiência, em 2016, o Brasil manteve a sua oitava posição, com 19,6%. Essa percentagem equivale a 26 milhões de brasileiros envolvidos com uma atividade empreendedora.

No entanto, há muita competitividade dentro de um contexto onde o fluxo de informações e as mudanças no mercado ocorrem de forma intensa e constante, podendo desestabilizar negócios. Para minimizar os riscos inerentes ao empreendedorismo é fundamental haver planejamento prévio e contínuo, auxiliado por ferramentas de gestão.

Modelos e planos de negócios são exemplos de documentos que norteiam e justificam as ações a serem tomadas, já que especificam o quê, onde, como, quando e porquê fazê-las. Neles são descritos, com mais ou menos detalhes, desde as principais questões da organização e do mercado, até o caminho e os recursos necessários para alcançar os objetivos previamente traçados.

Em se tratando de empresas virtuais, o planejamento é igualmente necessário. Esse tipo de negócio possui algumas características que o distinguem dos tradicionais, como em relação à estrutura e aos processos. Porém, empreendedores de negócios virtuais devem abordar as mesmas questões estratégicas e táticas de qualquer outro empreendedor (HISRICH *et al.*, 2014).

O chamado *e-commerce* (comércio eletrônico), onde as transações de venda e compra são feitas *on-line*, surgiu a partir dos avanços tecnológicos e vem aumentando cada vez mais a sua participação na economia mundial. Segundo o Sebrae (2016), dentre os fatores que contribuíram para esse crescimento estão: maior segurança e confiança dos consumidores; plataformas de negociação derivadas de novos canais; e reformas governamentais favoráveis.

Ainda conforme o Sebrae (2016), o segmento de vestuário infantil também demonstra crescimento no Brasil, em especial o nicho de roupas, calçados e acessórios, devido ao fato do cliente estar em fase de crescimento, garantindo demanda para o setor.

Todavia, as indústrias de moda, em geral, representam uma ameaça ao meio ambiente e social, principalmente em função dos grandes impactos dos seus tradicionais processos produtivos. Portanto, surgiram novas formas de pensar, produzir e consumir moda, com o intuito de reduzir esses impactos.

Salcedo (2014 *apud* GEHRKE, 2016) explica a necessidade de mudar a forma de

compreender o mundo como um todo, passando de uma visão em que a economia, a sociedade e o meio ambiente são sistemas interdependentes, porém separados, para uma visão de sistemas integrados, onde o bem-estar econômico depende do bem-estar social, e este, por sua vez, depende do bem-estar ambiental.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como principal objetivo elaborar um modelo de negócios adequado para uma loja virtual de vestuário infantil sustentável, com base no “*Business Model Generation*”, criado por Osterwalder e Pigneur (2011).

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva. O método utilizado foi o *survey*. Já os instrumentos de coleta de dados, posteriormente analisados por meio de estatística descritiva simples e de análise de conteúdo, foram questionários e entrevista.

Espera-se validar um modelo de negócios competitivo e eficiente, a fim de criar uma empresa que gere benefícios tanto sociais quanto ambientais, dissemine valores, ao mesmo tempo em que satisfaça seus clientes com qualidade, conforto e estilo.

### 1.1. JUSTIFICATIVA

Segundo DOLABELA (2016), quase 90% das empresas que entram no mercado fecham nos três anos seguintes. Complementarmente, de acordo com DORNELAS (2016), pesquisas acerca da mortalidade precoce de empresas nacionais colocam a falta de planejamento como o principal fator.

Considerando esses dados, é importante que toda empresa elabore seu próprio modelo e/ou plano de negócios para auxiliar a gestão da mesma, considerando o seu contexto e as suas necessidades.

Com o aperfeiçoamento das transações virtuais, o aumento da oferta de produtos e serviços *on-line* e os benefícios como comodidade e praticidade, os consumidores vêm se sentindo cada vez mais confiantes para fazer compras na internet.

De acordo com o relatório *Webshoppers 36º*, divulgado pela Ebit (empresa referência em informações sobre o comércio eletrônico brasileiro), houve um faturamento de R\$21 bilhões já no primeiro semestre de 2017, o que significa um crescimento nominal de 7,5% em relação às compras realizadas pela Internet no mesmo período do ano anterior.

O valor médio de compra expandiu 3,5%, passando de R\$403 para R\$410. Já o número de *e-consumidores* ativos expandiu em 10,3%. O *e-commerce* tornou-se um chamativo tanto para as empresas existentes quanto para a abertura de novos negócios.



Em relação aos setores de atuação no mercado, o varejo de moda se mostra bastante atrativo. Conforme dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI, no primeiro trimestre de 2017, a produção de vestuário cresceu 8% em comparação ao ano anterior.

A categoria de moda e acessórios, como consta no relatório Webshoppers 36º, em volume de pedidos, ficou em primeiro lugar, representando 14,8% do total. O segmento de vestuário infantil, em especial, também é atrativo, pois, de acordo com a Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT, o crescimento é de 6% ao ano.

Quanto à sustentabilidade, há uma forte preocupação por parte dos consumidores, graças ao grande acesso à informação sobre os materiais utilizados nos produtos que adquirem e o processo produtivo como um todo. Necessita-se cada vez mais de empresas social e ambientalmente responsáveis, conforme Willard (2014 *apud* GEHRKE, 2016), que atuem como líderes e precursores no mercado sustentável.

Por essas razões, foi identificada uma possível oportunidade de negócio para criação de uma loja virtual de vestuário infantil sustentável, que precisa ser analisada e estruturada, a fim de constatar a sua viabilidade de implantação.

Este trabalho poderá servir de referência para análise de outros negócios, considerando o contexto e as particularidades de cada empresa, bem como servir de reflexão sobre os temas abordados.

## 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Para minimizar os riscos inerentes ao processo empreendedor, se faz necessário elaborar um modelo de negócio específico para cada empresa, seja ela física ou virtual. Apesar da aparente simplicidade do negócio virtual, ele exige o mesmo esforço de planejamento, pois também está inserido em um mercado altamente competitivo e de rápidas mudanças.

Em função dos impactos gerados pela indústria têxtil, relacionados ao meio ambiente e ao aspecto social, de acordo com SALCEDO (2014 *apud* GEHRKE, 2016), a mesma tornou-se uma das grandes responsáveis pelo cenário de insustentabilidade do sistema.

De acordo com o documentário *The True Cost* (2015), escrito e dirigido por Andrew Morgan, que aborda o impacto da indústria da moda no mundo, oitenta bilhões de roupas são consumidas, em média, no período de apenas um ano.

Tal indústria é responsável por 20% da poluição da água do planeta, pela excessiva utilização de químicos, e seu processo produtivo consome 387 bilhões de litros de água por ano. Além disso, a quantidade de resíduos que não são reaproveitados é substancial, tendo como destino

países em desenvolvimento, como afirma Salcedo (2014, *apud* GEHRKE, 2016).

Diante dessas questões, é preciso criar e orientar empresas em um formato moderno, para que incorporem valores de planejamento, unidade, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, de maneira integrada, sem se preocupar somente com lucros.

Existe uma lacuna no segmento de roupas infantis que atenda a demanda dos chamados “consumidores verdes”, que deve ser preenchida estrategicamente, com base em um modelo de negócio bem estruturado, para que não se crie mais uma empresa que fechará nos primeiros anos seguintes, apesar das suas potencialidades.

Dessa forma, o problema de pesquisa deste estudo consiste em: **como elaborar um modelo de negócio adequado para uma loja virtual de vestuário infantil sustentável?**

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo principal do presente trabalho é elaborar um modelo de negócios adequado para uma loja virtual de vestuário infantil sustentável.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa consistem em:

- Caracterizar o Setor;
- Definir o negócio;
- Estabelecer as ferramentas de análise do modelo de negócios, bem como as estratégias da empresa;
- Validar o modelo da Loja Virtual de Vestuário Infantil Sustentável.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. EMPREENDEDORISMO

Conforme Chiavenato (2012, p.3), o empreendedorismo se traduz em inventar ou reinventar negócios. A ação empreendedora consiste em criar novos produtos, processos e/ou entrar em novos mercados, seja por uma organização recém-criada ou por uma já estabelecida (HISRICH *et al.*, 2014).

Segundo Drucker (1986), “Para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais [...]. Na verdade, os empreendedores são minorias dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores”.

Dornelas (2016) afirma que, a partir do estudo anual do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), duas definições de empreendedorismo surgiram: o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade. A primeira está relacionada ao empreendedor que identifica, planeja e coloca em prática uma oportunidade, de forma estruturada e estratégica. Já a segunda definição, diz respeito àqueles que empreendem por não ter alternativas, muitas vezes de maneira informal e sem planejamento adequado.

De acordo com Schumpeter (*apud* CHIAVENATO, 2012, p.10), “O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”.

Entretanto, Chiavenato (2012, p.1) explica que o ato de empreender não é individual e sim social, já que “envolve equipes de colaboradores, fornecedores e uma variedade de clientes em uma cadeia de valor que precisa ser adequadamente integrada e consolidada ao longo do tempo.”

Nesse sentido, pode-se incluir o conceito de empreendedorismo sustentável, que é aquele que foca na preservação da natureza, no suporte à vida e à comunidade, buscando gerar ganhos econômicos e não econômicos para indivíduos, para economia e para sociedade (HISRICH *et al.*, 2014).

#### 2.1.1. Perfil empreendedor

Empreendedor pode ser qualquer pessoa que aprenda a agir de modo empreendedor, pois o empreendimento nasce de um comportamento e não de traços de uma personalidade ou de

uma intuição (DRUCKER, 1986).

Chiavenato (2012, p.3) afirma que “Empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Conforme o autor, há três características básicas que possibilitam a identificação de um perfil empreendedor: “1- Necessidade de realização; 2- Disposição para assumir riscos; e 3- Autoconfiança”.

De acordo com McClelland (*apud* CHIAVENATO, 2012, p.24), as principais características que um empreendedor possui ou deve desenvolver:

- Iniciativa própria e busca intensa de oportunidades
- Perseverança e determinação
- Comprometimento
- Busca de qualidade e de eficiência
- Coragem para assumir riscos (porém, desde que calculados)
- Definição de metas objetivas
- Busca de informações e de conhecimento
- Planejamento e monitoração sistemáticos
- Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais
- Independência, autonomia e autocontrole

### 2.1.2. Processo empreendedor

Conforme Dornelas (2016, p. 14), o processo empreendedor é cíclico e permite a revisão de cada etapa em qualquer momento, como demonstra a figura abaixo:

**Figura 1 – O processo empreendedor**

## O processo empreendedor



© José Dornelas – EMPREENDE – [www.empreende.com.br](http://www.empreende.com.br)

Fonte: Dornelas

## 2.2. MODELOS E PLANOS DE NEGÓCIOS

Tanto os modelos quanto os planos de negócios visam levantar informações acerca de um empreendimento, a fim de verificar se uma ideia é viável ou não. De acordo com Dornelas (2016), o plano de negócios é um documento que serve para descrever o negócio e o contexto ao qual o mesmo está inserido.

Geralmente padronizadas, as suas seções possuem um propósito bem definido. Os objetivos de um plano de negócios, como elenca Dornelas (2016, p. 16), se resumem em:

- Testar a viabilidade econômica de negócio
- Orientar o desenvolvimento de operações e estratégia
- Atrair recursos financeiros
- Transmitir credibilidade
- Desenvolver a equipe de gestão

Após cada etapa, o empreendedor tem a oportunidade de visualizar e analisar a real situação e o potencial da sua empresa dentro do mercado, antes de despendar qualquer investimento. Existem livros, *softwares* e aplicativos com modelos e planos de negócios que servem para orientar a elaboração dos mesmos.

Todavia, esses modelos não são fórmulas prontas e precisam ser adequados à realidade de cada empresa. É essencial que todas as informações sejam realistas para não chegar a conclusões equivocadas.

### **2.2.1. Estrutura de Modelos e Planos de Negócios**

Cada empresa é diferente uma da outra, portanto, não é possível estabelecer um modelo rígido de plano de negócios (DORNELAS, 2016, p. 97). Ainda assim, existem exemplos de estruturas sugeridas para determinadas empresas, finalidades e determinados públicos, que são como guias para criação de um plano de negócios específico e personalizado.

O modelo utilizado por este trabalho foi o proposto por Osterwalder e Pigneur, o CANVAS. A razão para esta escolha se dá pelo aspecto inovador, dinâmico e objetivo de organizar e apresentar as características e estratégias de uma empresa. Por ser altamente flexível e considerar diferentes perspectivas para a elaboração do modelo, o método CANVAS potencializa as chances de sucesso do negócio, adequando-o ao máximo às necessidades dos clientes.

#### **2.2.1.1. Modelo proposto por Osterwalder e Pigneur – *Business Model Generation***

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Com isso, criou-se um modelo inovador e objetivo, que é organizado e apresentado em forma de um quadro contendo nove componentes.

São eles: Segmento de Clientes (SC); Proposta de Valor (PV); Canais (C); Relacionamento com Clientes (RC); Fontes de Receita (R\$); Recursos Principais (RP); Atividades-Chave (AC); Parcerias Principais (PP); Estrutura de Custo (EC).

Esses componentes, bem como as demais características deste modelo de negócios, serão explicados a seguir com base, principalmente, nas informações contidas no livro “*Business Model Generation*”, de Osterwalder e Pigneur (2011).

##### **1) Segmento de Clientes (SC)**

De acordo com o Sebrae (2015), segmentar um clientes é estudar um determinado mercado consumidor com o objetivo de dividi-lo em grupos com expectativas e necessidades em comum para, então, descobrir novas oportunidades e nichos inexplorados, bem como escolher as melhores estratégias para cada segmento.

Neste momento, é possível descobrir como atrair diferentes públicos com promoções, benefícios, planos de fidelização, melhorar a qualidade do atendimento e pós-venda diferenciados, dentre outras questões.

Existem diferentes tipos de segmentos, como por exemplo: Nicho de Mercado, quando se atende clientes e necessidades específicas; Segmentado, quando há a escolha de segmentar clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes; Diversificada, quando existe bastante diferença nas necessidades e problemas dos Segmentos; Geográfica, de acordo com costumes, valores e locais; Psicográfica, sobre o estilo de vida dos públicos; Comportamental, de acordo com os benefícios que procuram e seus motivos.

## 2) Proposta de Valor (PV)

A Proposta de Valor de uma empresa diz respeito à capacidade de seus produtos e serviços produzirem valor para um Segmento de Cliente específico, sendo determinante na escolha de compra ou fornecimento do mesmo, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

O valor atribuído pode ser inovador ou apenas complementar a algo existente. Pode, ainda, ser quantitativo, como em relação ao preço do produto ou serviço; ou qualitativo, como em relação à estética ou experiência diferenciada, conforme os autores Osterwalder e Pigneur (2011).

Deve-se questionar que tipo de problema está se resolvendo, que conjunto de produtos e serviços está sendo oferecido para cada segmento, que necessidade está sendo suprida e que valor está sendo entregue ao cliente.

## 3) Canais

Nesta etapa serão estabelecidos os pontos de contato com os clientes, como meios de comunicação, distribuição e venda, para se entregar uma Proposta de Valor (PV). Dentre as funções dos Canais, inclui-se:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços;
- Ajudar os clientes a avaliar a PV;
- Permitir aos clientes adquirir produtos e serviços específicos;
- Levar uma PV aos clientes;
- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Pode-se fazer alguns questionamentos para descobrir qual a melhor forma de selecionar os Canais, que, por sua vez, possuem cinco diferentes fases, a serem descritas posteriormente. A empresa tem a opção de escolher entre canais particulares (diretos ou indiretos), em parceria ou a mistura de ambos.

As perguntas a serem respondidas são: Através de quais Canais nossos Segmentos de Cliente querem ser contatados? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?

Na figura abaixo, são apresentados os Tipos de Canais, bem como suas Fases.

**Figura 2 – Canais**

Tipo de Canal			Fases dos Canais				
Próprio	Direto	Área Comercial	1. Informação Como fazer que <u>sejam</u> conhecidos nossos produtos e serviços da nossa Empresa?	2. Avaliação Como ajudar ao cliente a avaliar nossa proposta de valor?	3. Compra Como podem comprar nossos produtos e serviços?	4. Entrega Como Entregamos ao cliente nossa proposta de valor? Como	5. Pós-Venda Que serviço de atenção pós-venda oferecemos?
		Vendas Online					
Parceiro	Indiretos	Loja Própria					
		Loja Parceira					
		Atacadista					

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

#### 4) Relacionamento com Clientes (RC)

As formas de se relacionar com cada Segmento de Cliente podem variar, desde formas pessoais até automatizadas, a depender das motivações da empresa (conquista e retenção do cliente, e/ou ampliação das vendas). O relacionamento com Clientes “influencia profundamente a experiência geral de cada cliente” (OSTERWALDER E PIGNEU, 2011, p. 28).

Dentre as categorias de Relacionamento com o Cliente contidas no livro dos mesmos autores, estão:

- Assistência pessoal - podendo o cliente se comunicar com um representante de verdade para obter qualquer auxílio necessário.
- Assistência pessoal dedicada - significa ter um representante específico para um cliente individual.
- Self-service - quando não há relacionamento direto com o cliente, entretanto, é disponibilizado todas as ferramentas para que o próprio cliente supra suas necessidades de atendimento.
- Serviços automatizados - uma forma mais sofisticada de self-service, sendo possível até mesmo simular uma relação pessoal.



- Comunidades - são utilizadas para criar mais envolvimento com os clientes, para que eles possam interagir entre si e para que a empresa possa compreender melhor os seus clientes.
- Cocriação - é possível ir além das tradicionais relações, para haver uma cocriação de valor com os clientes, através da colaboração em novos projetos, por exemplo.

### 5) Fontes de Receita (R\$)

Representam o dinheiro que é gerado por cada Segmento de Cliente, que, por sua vez, pode estar disposto a pagar diferentes valores por determinado produto ou serviço.

Dentre os tipos de Fontes de Receita que um Modelo de Negócios pode apresentar temos: (a) Transações de renda de pagamento único; e (b) Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Já sobre as maneiras de geração de renda para empresa, Osterwalder e Pigneur (2011) citam as seguintes:

- Venda de recursos (venda de direito de posse de um produto físico).
- Taxa de uso (de um determinado serviço).
- Taxa de assinatura (acesso contínuo a um serviço).
- Empréstimos/Aluguéis/*Leasing* (direito temporário exclusivo, por um período fixo).
- Licenciamento (permissão aos clientes para utilizar propriedade intelectual protegida).
- Taxa de corretagem (serviços de intermediação).
- Anúncios (publicidade a determinado produto, serviço ou marca).

Neste momento, deve-se concluir quanto e como os clientes podem e preferem pagar, além de identificar o quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita.

### 6) Recursos Principais (RP)

São os recursos mais importantes, exigidos para oferecer a Proposta de Valor, para os Canais de Distribuição, para estabelecer Relacionamento com o Cliente e para obter Receita. São ativos como pessoas, tecnologias, produtos, equipamentos, canais e marca, segundo Johnson et al. (2008, *apud* Jader Trierveiler *et al.*, 2015). Os recursos ainda podem ser definidos como próprios, alugados ou adquiridos de parceiros-chave, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011).

### 7) Atividades-Chave (AC)

Para operar com sucesso, são necessárias Atividades-Chave específicas, que são as atividades mais importantes de uma empresa, requeridas para propor valor, distribuir, se relacionar e adquirir receita, como explica Osterwalder e Pigneur (2011).

Em relação às categorias, têm-se:

- Produção: Relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grandes quantidades e/ou qualidade superior;
- Resolução de Problemas: Novas soluções para clientes específicos;
- Plataforma/rede: Se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas. Redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma.

### 8) Parcerias Principais (PP)

Parcerias podem ser estratégicas para diversos negócios e por diversas razões. Em geral, as empresas estabelecem parcerias para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

Deve-se buscar saber exatamente quem são os principais parceiros e fornecedores, quais são os recursos principais adquiridos dos parceiros e que atividades-chave os mesmos executam. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as parcerias podem ser divididas em quatro tipos diferentes. São elas:

- Alianças estratégicas entre não competidores;
- Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- *Joint Ventures* para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Não é prático uma empresa desenvolver todas as atividades, se pode reduzir custos por meio de parcerias de otimização e economia de escala, como terceirizando e/ou utilizando uma infraestrutura compartilhada.

### 9) Estrutura de Custo (EC)

A Estrutura de Custo de uma empresa pode ser direcionada pelo custo, onde o foco é manter o menor custo possível, com baixo preço, máxima automação e terceirizações extensivas; ou direcionadas pelo valor, onde há alto nível de personalização e menos preocupação com os custos (Osterwalder e Pigneur, 2011).

A divisão mais comum entre os tipos de custos, conforme Ross *et al.* (2015), é entre Custos Fixos e Custos Variáveis:










- Custos Fixos: “Não dependem da quantidade de bens ou serviços produzidos durante o período” (ROSS *et al.*, 2015, p. 212);
- Custos Variáveis: “mudam à medida que a produção muda e são zero quando a produção é zero” (ROSS *et al.*, 2015, p. 212).

#### 2.2.1.1.1. O Quadro do Modelo de Negócios

Os nove componentes do Modelo de Negócios formam juntos uma ferramenta chamada Quadro em Branco do Modelo de Negócios, que serve para que as pessoas envolvidas possam rascunhar, discutir em conjunto os seus elementos, com anotações em adesivos (*Post-it*) ou marcadores, conforme explicam os autores Osterwalder e Pigneur (2011).

Dessa forma, há mais entendimento, criatividade e análises objetivas. Sugere-se que o quadro seja impresso em uma grande superfície para possibilitar as interações necessárias. Segue abaixo:

**Figura 3 – O quadro do modelo de negócios**

Quem ajuda você ? (Parceiros-Chave) 	O que você faz ? (Atividades-Chave) 	Como você os ajuda ? (Valor Provided) 	Como vocês interagem? (Relacionamento com Clientes) 	Quem você ajuda ? (Clientes) 
	Quem você é & o que você tem ? (Recursos-Chave) 		Como eles chegam até você & como você entrega ? (Canais) 	
O que você dá ? (Custos) 		O que você ganha ? (Receitas e Benefícios) 		

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur

### 2.2.1.1.2. Design

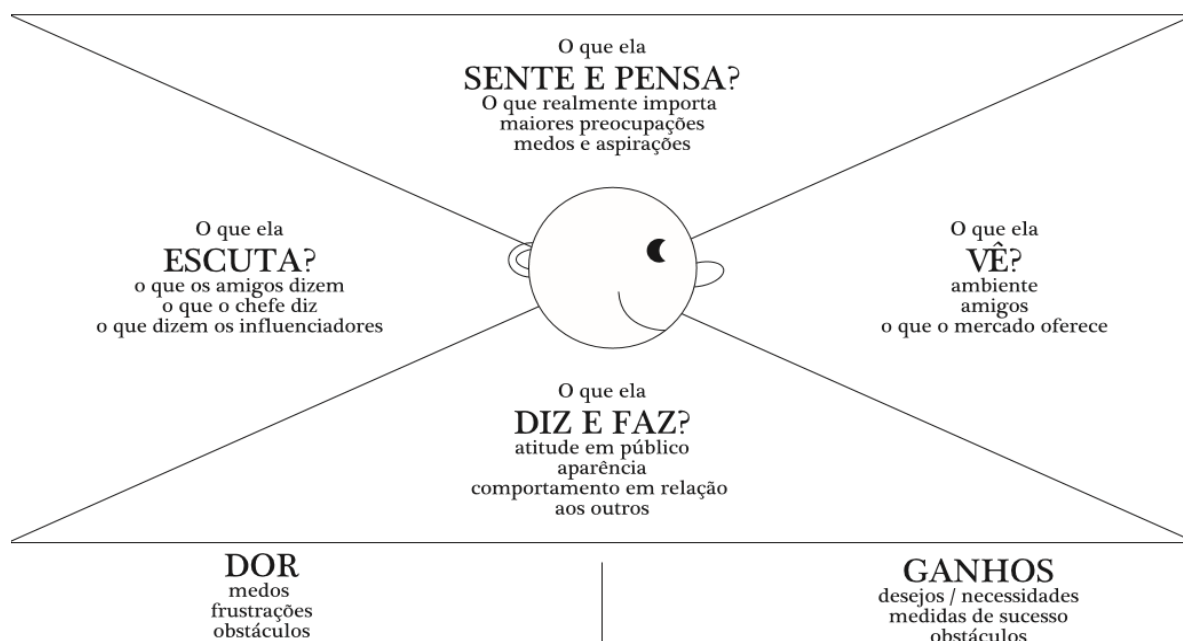
Para melhor projetar Modelos de Negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) selecionaram técnicas e ferramentas do universo do design, que auxiliam a eficácia e inovação dos modelos. São elas: (1) *Insight* dos Clientes; (2) Ideação; (3) Pensamento Visual; (4) Protótipos; (5) Contando Histórias; e (6) Cenários.

Nesta pesquisa, será utilizada a técnica *Insight* dos Clientes, que consiste em enxergar o Modelo de Negócios através do olhar dos Clientes, podendo descobrir oportunidades que não se obtém somente com pesquisas de mercado. É necessário conhecer o Cliente além de suas aparentes necessidades.

Deve-se saber quais clientes ouvir e quais ignorar, sem se concentrar exclusivamente nos Segmentos de Clientes já existentes, pois possivelmente há necessidades não atendidas de novos clientes.

Para tanto, utiliza-se o 'Mapa da Empatia', desenvolvido por uma companhia de pensamento visual, XPLANE, que facilita a compreensão de características mais profundas dos consumidores. O mapa contém os seguintes questionamentos: O que vê? O que escuta? O que sente e pensa? O que diz e faz? Qual a sua dor? Quais os seus ganhos?

**Figura 4 – Mapa da Empatia**



Fonte: Osterwalder, Alex et al. Business Model Generation  
Traduzido por: [www.mariaaugusta.com.br](http://www.mariaaugusta.com.br)

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

### 2.2.1.1.3. Estratégia

A constante análise do Modelo de Negócios permite detectar antecipadamente eventuais problemas, avaliar a posição de mercado, realizar aprimoramentos e intervenções. Portanto, essa atividade é de suma importância para gestão de um modelo eficiente.

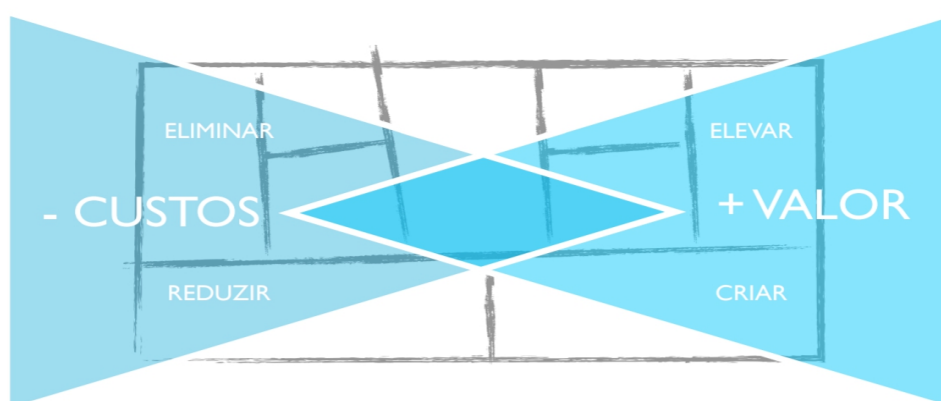
Osterwalder e Pigneur (2011) exploram quatro estratégias, que são reinterpretadas através do Quadro de Modelo de Negócios, para melhor analisar o ambiente no qual o empresa atua. São elas : (1) o Ambiente de Modelo de Negócios; (2) a Avaliação de Modelos de Negócios; (3) A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios; e (4) o Gerenciamento de Múltiplos Modelos de Negócios.

O Modelo de Negócio que será elaborado neste trabalho se apoiará na Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios, com o objetivo de questionar Modelos de Negócios existentes para criar novos, contribuindo com a compreensão de como a mudança em uma parte do modelo pode impactar outras partes.

Os criadores dessa estratégia, Kim e Mauborgne, defendem a exploração de novos espaços de mercado, por meio da inovação de valor para Clientes, ao mesmo tempo em que se reduz custos com a eliminação de serviços de menor valor. Sugere-se, ainda, que se explore grupos de clientes não explorados, bem como mercados intocados.

Para tanto, é proposto uma ferramenta de análise, chamada de “Modelo das Quatro Ações”, traduzido nas seguintes perguntas-chave: Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado? Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor? Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor? Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

**Figura 5 – Estratégia do Oceano Azul**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Ao combinar a Estratégia do Oceano Azul com o Quadro de Modelo de Negócios se adquire uma análise sistemática da inovação como um todo, questionando cada componente do modelo com as perguntas (eliminar, criar, reduzir e elevar), para identificar suas implicações, conforme Osterwalder e Pigneur (2011).

#### 2.2.1.1.4. Processo de Construção do Modelo de Negócios

Os modelos podem começar a partir de pontos diferentes, em contextos diferentes e com motivações e objetivos diferentes. Portanto, cada empresa pode e deve personalizar seu próprio método.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um Modelo de Negócios pode inovar em quatro aspectos: satisfação de necessidades existentes, porém não atendidas; criação de novas tecnologias, produtos ou serviços; aprimoração, provocação ou transformação de mercados existentes; criação de um mercado inteiramente novo.

Ainda de acordo com os autores, existem cinco fases dentro do processo (que não é linear) de *design* de modelos: Mobilização; Compreensão; *Design*; Implementação; e Gerenciamento. Em cada fase descreve-se os objetivos, o foco e qual o conteúdo do *Business Model Generation* apoia a fase em questão.

A gestão da evolução do Modelo de Negócios irá determinar os componentes relevantes e obsoletos do mesmo, além de estender sua vida útil, considerando o investimento substancial despendido.

### 2.3. E-COMMERCE

O comércio eletrônico (*e-commerce*) inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, como afirma Cameron (1997). Já os negócios eletrônicos (*e-business*), representam um novo modelo de negócios, que se utiliza do comércio eletrônico (CE) para realizar suas transações.

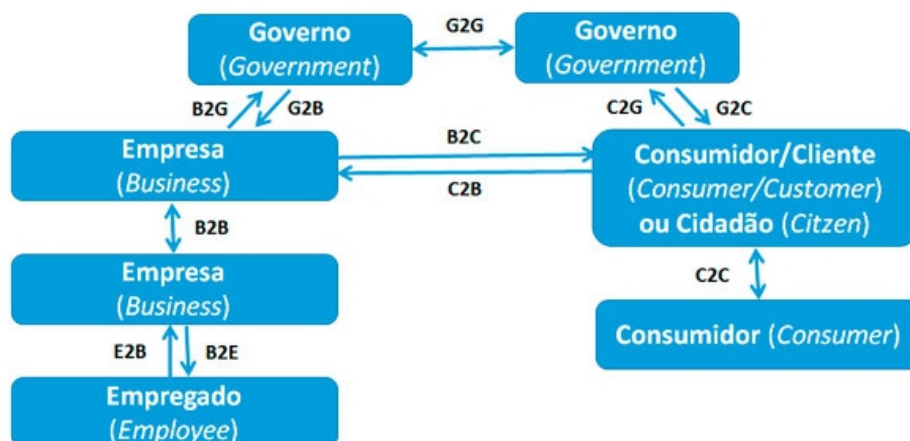
O CE é entendido como o “processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações, por rede de computadores ou pela Internet” (HISRICH *et al.*, 2014, p. 3). Já o *e-business*, ainda na concepção dos autores, é uma definição mais ampla de *e-commerce*, que inclui a prestação de serviços a clientes, a cooperação com parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos dentro de uma organização.

Segundo Albertin (2012), a evolução do CE se deu por meio de 4 (quatro) estágios: fornecimento de informação; realização de transação; distribuição de produtos e serviços; e utilização de comunicação interativa. A Internet e as aplicações do *e-commerce* se tornaram meios para que as empresas realizassem seus processos de negócio.

Dentre os aspectos mais importantes estão o relacionamento com clientes, a segurança e privacidade, adoção de clientes e o alinhamento estratégico (ALBERTIN, 2012). Além disso, economia direta, novos canais de vendas e distribuição e contato com fornecedores também são questões relevantes para as empresas.

Foram criadas modalidades de relacionamentos nos negócios eletrônicos (*e-business*), como uma das formas de classificá-lo, conforme demonstra a figura abaixo:

**Figura 6 – Modalidades de *e-business***



Fonte: Adaptado do modelo desenvolvido por Takahashi

As principais modalidades são:

- *Business to Business* (B2B) - transações entre empresas;
- *Business to Consumer* (B2C) - transações entre empresas e consumidor;
- *Consumer to Business* (C2B) - consumidores fornecem para as empresas informações, produtos e/ou serviços;
- *Consumer to Consumer* (C2C) – relação direta entre consumidores.

O comércio pela Internet possui dois principais componentes, que são as operações de *front-end* e *back-end*. Operações de *front-end* englobam a funcionalidade de um site da Web, como capacidades de busca, 'carrinho de compras' e segurança do pagamento, por exemplo (HISRICH *et al.*, 2014). Segundo os autores, o grande desafio dos negócios *on-line* é a integração das operações de *front-end* e *back-end* (demais operações), que pode, então, se tornar uma fonte de vantagem competitiva.

Albertin (1998, p.2) afirma:

“Através do tempo, o escopo da interação evoluiu de simples sistemas ligando compradores e vendedores para mercados eletrônicos complexos integrando

fornecedores, produtores, canais intermediários e clientes, através de uma rede de relacionamentos eletrônicos.” ALBERTIN (1998, p.2).

Com isso, o *e-commerce* se tornou um meio que possibilita a criação de novos modelos de negócios (HISRICH *et al.*, 2014). Entretanto, apesar da sua grande atratividade, devido ao menor número de barreiras de entradas e pela redução de custos (TURBAN; e KING, 2014), por exemplo, o CE possui uma alta competitividade, principalmente pelo fato do consumidor ter acesso a um vasto número de produtos, preços e informações, que o permite compará-los antes de efetuar uma compra.

O mercado virtual exige maior disponibilidade e velocidade de entrega, sendo esse um fator determinante nas decisões de compra (SANTAROSA, 2016). Além disso, deve-se considerar a constante e permanente evolução da tecnologia usada no *e-commerce* (HISRICH *et al.*, 2014).

Especificamente, uma Loja Virtual é um site de uma empresa, onde são vendidos produtos e serviços, de acordo com Turban e King (2014). Os autores citam que as lojas virtuais requerem mecanismos como:

- Catálogos Eletrônicos;
- Ferramentas de busca;
- 'Cesta de compras';
- Solução de pagamentos para a transferência de créditos;
- Área de expedição para gerenciar o envio dos produto;
- Serviço de atendimento ao consumidor, incluindo informações sobre o produto e um registro para garantias.

## 2.4. VESTUÁRIO SUSTENTÁVEL

Segundo Back (2015, *apud* GEHRKE, 2016), o modelo de crescimento econômico atual tem como consequência inúmeros desequilíbrios, como acúmulo de riquezas, miséria e poluição ambiental.

Elkington (1999) afirma que os negócios devem considerar aspectos sociais e ambientais, por isso criou a abordagem *Tiple Botton line* (Tripé Sustentável), que abrange: crescimento econômico, proteção ambiental e equidade social (GEHRKE, 2016).

O documentário *The True Cost* (2015), escrito e dirigido por Andrew Morgan, demonstra que o consumo de produtos de moda cresceu 400% nas últimas duas décadas, o que aumentou os problemas ambientais e sociais causados pela indústria têxtil.



Outro fator importante, elucidado pelo documentário *The True Cost* (2015), é de que não sabemos quem de fato produz nossas roupas, muito menos em que condições. São 40 milhões de trabalhadores na indústria da moda, onde a maioria tem seus direitos básicos violados, sem mencionar a utilização de trabalho infantil.

A indústria têxtil, portanto, passou a ter grande responsabilidade pela insustentabilidade do sistema atual, principalmente pelo fato dos artigos de moda terem uma curta vida útil, tornando necessário consumi-los constantemente (GEHRKE, 2016).

Ainda conforme a autora, diante de uma preocupação cada vez maior por sustentabilidade em diversos aspectos, graças ao acesso a informação sobre os acontecimentos no mundo, os consumidores passaram a ser mais criteriosos em suas decisões de compra, dando preferência a produtos e empresas sócio e ambientalmente responsáveis, sendo esse um diferencial competitivo para muitas marcas.

Apenas 1% a 2% do preço de um produto é destinado ao trabalhador que o produziu, muitas vezes sem condições de segurança, com longas jornadas de trabalho, ocasionando tragédias que poderiam ser evitadas, como aponta Salcedo (2014, *apud* GEHRKE, 2016).

Corner (2014, *apud* GEHRKE, 2016) questiona a responsabilidade dos consumidores em suas compras, pois, ao comprar conscientemente, poderiam mudar drasticamente o padrão de vida dos funcionários da indústria de vestuário. Para isso, Salcedo (2014 *apud* GEHRKE, 2016), explica que é necessário deixar de ver o mundo com o foco no indivíduo, passando a vê-lo como um todo.

Com isso surgiu o *Slow Fashion*, um movimento que pensa em cada instância da cadeia produtiva na moda, evitando pôr em risco a vida de alguém ou do meio ambiente, segundo Berlim (2012 *apud* GEHRKE, 2016). Esse movimento busca a criação de peças de qualidade e atemporais, aliadas a um *design* diferenciado.

A moda sustentável pode se utilizar de reciclagem, onde se desmancha um tecido ou produto, para aproveitar suas fibras e a criar outro tecido ou produto, processo chamado de *upcycling*. Muitas realizam sistemas de coletas, devolução e reciclagem de peças. Esses são exemplos de propostas para reduzir o acúmulo de resíduos têxteis, mas que poderiam ser desnecessárias se as marcas criassem um *design zero waste*, onde o sistema de produção e consumo é fechado, reutilizando e reciclando todos os materiais (GEHRKE, 2016).

Já a moda ética se concentra na luta pela segurança e pela saúde do trabalhador da indústria têxtil. O *Fair Trade* (Comércio Justo) surge como base para esse movimento. Segundo o SEBRAE (2016), seus princípios são:

- Transparência e corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial;

- Relação de longo prazo que ofereça treinamento e apoio aos produtores e acesso às informações do mercado;
- Pagamento de preço justo no recebimento do produto, além de um bônus que deve beneficiar toda a comunidade, e de financiamento da produção ou do plantio, ou a antecipação do pagamento da safra, quando necessário;
- Organização democrática dos produtores em cooperativas ou associações;
- Respeito à legislação e às normas (por exemplo, trabalhistas) nacionais e internacionais;
- O ambiente de trabalho deve ser seguro e as crianças devem frequentar a escola;
- O meio ambiente deve ser respeitado.

Além disso, a produção e consumo local são fatores importantes para se obter uma moda considerada ética. Eagan (2014 *apud* GEHRKE, 2016) explica que, dessa forma, são reduzidas as emissões de carbono, se proporciona apoio à economia local e aumenta a probabilidade de um controle correto na produção, assegurando, ainda, a diversidade local.

Para ir mais além na moda ética, é possível abranger uma outra questão sustentável, que inclui a não utilização de produtos de origem animal, além da não realização de testes em animais, tornando um produto considerado vegano ou *cruelty-free* (sem sofrimento).

Schulte e Lopes (2008, *apud* GEHRKE, 2016) exaltam o crescimento do segmento de consumidores veganos, que encontram uma grande variedade de produtos alimentícios, porém, no segmento de vestuário são poucas as marcas que os atendem especificamente.

Em novembro de 2017 aconteceu a primeira semana de moda sustentável no Brasil, chamada de Brasil *Eco Fashion Week*. Conforme o site *Fashion Revolution*: “O evento é um marco para a moda brasileira, e mostra que o país está conectado à mudança de mentalidade que vem acontecendo no mercado mundial.”

#### **2.4.1. Vestuário Infantil**

Dentro do Setor de Vestuário, o Segmento de Vestuário Infantil tem expressa participação e importância no mercado. Segundo dados do IEMI – Inteligência de Mercado, a produção de roupas infantis no Brasil alcançou 1,5 bilhão de peças em 2016.

O mercado nacional de moda infantil e bebê, em 2016, era composto por: 6,8 mil indústrias; 362,3 mil empregos; 1,5 bilhão de peças produzidas; US\$ 6,3 bilhões em valores de produção; US\$ 24,2 milhões exportados; US\$ 266,9 milhões importados.

Essas informações demonstram o grande impacto que o segmento traz tanto para sociedade

quanto para o meio ambiente, em termos de oportunidades, renda e volume de resíduos, por exemplo.

Portanto, se faz necessário transformar esses impactos para que sejam os mais positivos possível. Isso seria alcançado se a maioria das empresas aderissem o *Triple Botton Line*, *Fair Trade*, *Slow Fashion*, *Upcycling* e *Zero Waste*, já explicados anteriormente, e/ou qualquer prática que siga uma linha ética e responsável.

Já existem muitas marcas dentro desses movimentos, mas que são voltadas ao público adulto. Em relação ao público infantil, não foi encontrado, nacionalmente, marcas que atendam todas ou quase todas as demandas do que se considera realmente sustentável.

Além disso, há também demanda por uma moda infantil 'mais infantil', em que os bebês e as crianças possam se sentir confortáveis para se movimentar e brincar. Também é interessante que as roupas sejam divertidas, versáteis, alegres e ao mesmo tempo simples.

É possível, ainda, acrescentar a chamada 'moda inclusiva', que consiste em trazer texturas, volumes e adaptações diversas para bebês e crianças cegas ou cadeirantes, por exemplo. São grandes as possibilidades para se explorar o segmento de vestuário infantil, de forma a agregar valor através de benefícios diversos em um único produto.

## 2.5 ESTADO DA ARTE

O Estado da Arte diz respeito a estudos atuais relacionados com um ou mais conceitos abordados nesta pesquisa, a fim de enriquecer o entendimento sobre os mesmos, além de melhor contextualizá-los.

A ordem dos estudos foi organizada de acordo com a sequência lógica dos temas, sendo eles: Empreendedorismo; Modelos de Negócios; *E-commerce*; e Moda Sustentável.

### 2.5.1. Empreendedorismo: Conceitos e Definições

O artigo de Baggio e Baggio (2014) teve como principal objetivo realizar uma discussão sobre o tema empreendedorismo, abordando desde os tipos, as características, habilidades e competências dos empreendedores, as diferenças entre ser inventor, empreendedor, gestor ou líder, até o processo de empreender.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, onde os autores buscaram os conceitos, as definições e compreensões do tema em diferentes estudos. Em relação ao empreendedor, foi observada a característica de identificar uma oportunidade e criar um negócio lucrativo a

partir da mesma, assumindo riscos calculados. Suas motivações podem ser pessoais, ambientais e sociológicas.

A diferença entre os perfis citados anteriormente, segundo os autores, é que o inventor corresponde a quem cria algo novo, com a motivação das suas ideias pessoais, enquanto que o empreendedor se encanta pelo novo empreendimento e se dedica a garantir a sobrevivência e crescimento do negócio.

Já os gerentes, fazem uso efetivo e eficiente dos recursos para atingir os objetivos, ao passo que o líder é quem conduz a equipe, mantendo as pessoas motivadas. Uma mesma pessoa pode ou não possuir mais de um desses perfis.

O processo empreendedor pode ser resumido em quatro fases, sendo elas: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; gerenciar a organização. Por fim, os autores sugerem novas pesquisas e discussões mais atualizadas acerca do tema empreendedorismo.

### **2.5.2. Empreendedorismo: estratégia de negócio para tempos de crise**

Duarte, Camor e Valadão (2017), em seu artigo, buscaram identificar como o empreendedorismo pode ser visualizado como uma estratégia de negócio para os indivíduos que procuram uma oportunidade no mercado de trabalho, especialmente em momentos de crise econômica e social. Para atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, tendo como técnica de pesquisa a aplicação de questionário.

Conforme as autoras, a situação econômica do país faz com que as pessoas pensem em meios alternativos para se inserirem no mercado de trabalho, sendo um deles através do empreendedorismo. Empreendendo, o profissional pode atender as necessidades do seu público alvo, gerar novos empregos e, conseqüentemente, atender suas próprias necessidades pessoais e profissionais.

Os resultados encontrados apontaram que, de fato, o empreendedorismo é uma grande oportunidade para driblar a crise, entretanto, o empreendedor deve ser criativo, inovador, persistente, organizado, comunicativo e líder. É preciso haver planejamento e ter habilidade para se relacionar com as pessoas.

Foi observado que, além de uma forma de obter recursos para a sua sobrevivência, outros fatores influenciam o processo empreendedor, tais como: ser dono do próprio negócio; não ser gerenciado por terceiros; trabalhar com aquilo que gosta e que é valorizado; independência

financeira; realização de sonhos; testar a capacidade de administrar um negócio; abertura para expor as ideias e ser criativo; sucessão familiar; oportunidade de negócio.

Compreendeu-se que empreender é propor soluções para os problemas do dia a dia. Todavia, para identificar aqueles que devem ser solucionados, ter ideias criativas e inovadoras, é necessário obter algumas características interpessoais, como as que foram apontadas pelos autores da literatura estudada e pelos empreendedores entrevistados na pesquisa, sendo elas: ter iniciativa; ser persistente, criativo e organizado; seja capaz de planejar e esteja preparado para correr riscos; que seja comunicativo; e consiga se relacionar e liderar pessoas.

### **2.5.3. Uma análise da aplicação do *Business Model Canvas* - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do INATEL**

O artigo de Carrasco *et al.* (2014), por meio do método da pesquisa descritiva, trouxe uma análise sobre a aplicação do “*Business Model Generation*” – BMC (CANVAS) em empreendimentos com diferentes fases de desenvolvimento. Além disso, procurou mensurar o impacto dessa ferramenta de gestão no lançamento de um novo produto/serviço.

Dentre os resultados obtidos, foi possível perceber que o modelo CANVAS foi um importante instrumento para a visualização dos diversos cenários e modelos de negócio. Com isso, constatou-se a sua eficácia na reunião e organização de informações relevantes, que contribuem, por sua vez, para um melhor desenvolvimento em cada etapa da criação e gestão de uma empresa.

Em relação ao impacto do modelo BMC, foi verificado que o mesmo afeta diretamente a condução futura dos projetos, norteando o planejamento e consolidando as ações estratégicas. A maioria dos entrevistados pelos autores identificou as ferramentas CANVAS e Plano de Negócio como complementares, sendo a primeira utilizada para introduzir e direcionar a elaboração da segunda.

Uma pequena parte dos entrevistados sugeriu que o modelo BMC contemplasse mais aspectos, com ênfase, em especial, na área financeira do negócio. A inclusão dos “pivôs” - atores que participam, direta ou indiretamente, do empreendimento - nos mais diversos estágios, foi considerada um fator positivo do BMC. Dessa forma, é possível agregar novas ideias e sugestões de diferentes visões, além de considerar pertinentes críticas e modificações, aumentando as chances de sucesso do negócio.

Como questões a serem aprofundadas, os autores deste artigo sugeriram mais investigações sobre os chamados 'pivôs', em relação ao seu real impacto na eficácia do uso da ferramenta. Ainda, propuseram maior qualificação dos empreendedores no uso do BMC, por meio de cursos e treinamentos, para um melhor resultado final do processo.

#### **2.5.4. Concepção e análise de modelos de negócios por meio do *Business Model Canvas***

Gava (2014), em sua monografia, por meio de um estudo bibliográfico, exploratório e de natureza aplicada, caracterizando uma abordagem qualitativa, teve como principal objetivo compreender e descrever quais as diferenças existentes entre o *Business Model Canvas* e o tradicional Plano de Negócios.

O autor agrupou os nove blocos que compõem o modelo Canvas em quatro pilares essenciais de um modelo de negócios (Interface com o Cliente; Produtos; Infraestrutura e Aspectos Financeiros), enquanto que as sessões de um Plano de Negócios foram relacionadas a esses pilares, permitindo a identificação da correspondência entre as duas ferramentas. Dentre as principais diferenças, a maneira de construção e apresentação dos resultados foram as que se destacaram.

Segundo Gava (2014), o Canvas consegue sintetizar em uma única folha, os pontos fundamentais de um Plano de Negócios, facilitando a compreensão, o compartilhamento e eventuais modificações. Isso se deve ao pressuposto de que o empreendedor possui algumas hipóteses a serem testadas, de maneira objetiva, para que se possa descartar ideias ruins e viabilizar as boas, ajustando o modelo a cada novo ciclo.

A conclusão foi de que a forma como os elementos do *Business Model Canvas* são apresentados tornou o método mais dinâmico e adaptável, portanto, mais funcional. A visão integrada dos componentes de um Modelo de Negócios proporciona uma visão única de todos os participantes do processo.

Como questão problemática, a escassa bibliografia acadêmica a respeito do *Business Model Canvas* foi apontada como um obstáculo para a conclusão da pesquisa. Ainda assim, foi possível constatar que o Canvas não substitui o tradicional Plano de Negócios, porém, pode e deve ser utilizado anteriormente à elaboração do mesmo. Verificou-se que o *Business Model Canvas* é uma ferramenta madura, em processo de ampla adoção por empresas de diversos portes e segmentos.

### **2.5.5. *E-commerce* na percepção de um empreendedor: um enfoque na rapidez da informação e concorrência desenfreada**

A pesquisa realizada por Matos (2014) se propôs a investigar a percepção de um empreendedor de *e-commerce* (comércio eletrônico) sobre a rapidez da informação e a concorrência desenfreada do segmento de vestuário dentro do comércio eletrônico. Foram utilizados dados primários e secundários para a análise de conteúdo, sendo a pesquisa qualitativa-descritiva de caso específico.

Dentre as contribuições do estudo, o questionamento sobre o domínio desse nicho de mercado por uma minoria de empresas, como os grandes atacadistas, que se utilizam dos mecanismos de busca e dos comparadores de preço na internet, se destaca.

Foi observado que, no Brasil, o *e-commerce*, mesmo tendo pouco mais de uma década, já enfrentou diversas mudanças. A evolução da relação e a forma com a qual os clientes chegam ao produto/preço almejado é verificada quando o trajeto, muitas vezes, é encurtado por sistemas que intermediam a necessidade com a possível solução, e também pela integração do varejista com o atacadista, que evita retrabalho no repasse de pedidos.

Verificou-se que o empreendedorismo virtual não se diferencia, essencialmente, do tradicional. Além disso, assim como em outros mercados, no varejo virtual as regras muitas vezes são ditadas pelos detentores do capital e investimento, onde os grandes estoques caracterizam vantagem competitiva.

Percebeu-se que há bastante concorrência por visibilidade nas redes, o que significa, nas formas constatadas pelo estudo, investimentos desprendidos, contradizendo, de certa forma, o que os autores citados no artigo sugeriram, sobre a ideia de menor custo nos empreendimentos virtuais. Por fim, concluiu-se que abrir um negócio no *e-commerce* quer dizer, praticamente, se tornar dependente dos mecanismos de busca e das ferramentas de integração descritos no artigo.

### **2.5.6. Moda sustentável, consumo consciente e comunicação: estudo de casos no Rio Grande do Sul**

Müller (2016), em sua dissertação, busca compreender como o conceito de moda se relaciona com a sustentabilidade e o consumo consciente, com base em marcas que seguem novas formas de produzir, com preocupação social e ambiental. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, por meio da análise de estudo de casos múltiplos cruzados, em empresas de moda de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, Brasil.

Considerando que a moda traduz as transformações nas formas de consumo da sociedade, a moda sustentável pode não apenas gerar produtos sustentáveis, como pode influenciar novos comportamentos, questionando o consumo atual e demonstrando que a viabilidade econômica deve estar alinhada aos princípios éticos e sociais, além de redefinir o papel de toda cadeia, como fabricantes, *designers* e consumidores.

O *Slow Fashion*, ainda em construção, segundo a autora, representa uma alternativa de produção e consumo, com modelo de negócio, escala de produção e dinâmica diferentes do sistema *Fast Fashion*, onde a sua propagação, principalmente como diferencial competitivo, depende de uma comunicação que foque em seus valores.

Foi observado que as decisões de compra envolvem fatores culturais, sociais, psicológicos e pessoais. As mídias sociais, por sua vez, desempenham importante papel nos pequenos negócios, não só como canal de publicidade, mas por aproximar consumidores de fornecedores. Para isso, é necessário planejamento e gestão constantes.

Constatou-se que as práticas de produção das empresas analisadas são definidas desde a criação dos produtos até o descarte. Essas empresas produzem com inovação, criteriosa seleção de matérias-primas e processos menos impactantes, mesmo encontrando dificuldades como falta de fornecedores ou de opções de materiais, normalmente mais caros.

Concluiu-se que é necessário chegar ao equilíbrio nas relações de produção e consumo, compartilhando as responsabilidades, sendo esse o desafio do século XXI. Observou-se, ainda, que os estudos devem sair da esfera acadêmica e chegar ao conhecimento da população, apontando caminhos e possibilidades, tanto de produção quanto de consumo.

Além disso, as apostas verdes precisam combinar soluções estéticas baseadas em qualidade, durabilidade, individualidade, *design* exclusivo e atemporal, justificando os preços mais altos pelo valor agregado. Dessa forma, segundo Müller (2016), a moda, como um dos mais poderosos meios de comunicação, pode promover novos valores, harmonizando produção e produtos de estilo com desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia busca explicar as formas e caminhos seguidos para obtenção dos dados, a fim de sustentar e justificar a pesquisa (BARROS; LEHFELD, 2014). Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa. São eles: questões de pesquisa, caracterização do estudo, método de pesquisa, instrumento de coleta de dados, categorias e elementos de análise e tratamento dos dados.

#### 3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

As questões as quais este estudo se propõe a responder são:

- Como se caracteriza o Setor?
- Qual é a definição do negócio?
- Quais são as ferramentas de análise do modelo de negócios e as estratégias da empresa?
- Como estabelecer a validação do modelo da Loja Virtual de Vestuário Infantil Sustentável?

#### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Os estudos podem ser classificados quanto aos objetivos em exploratórios, explicativos e descritivos (GIL, 2017). Os estudos exploratórios visam aprofundar o conhecimento acerca de um fenômeno ainda pouco explorado; os explicativos visam estabelecer relações de causa e efeito e identificar fatores diretamente relacionados à ocorrência de um fenômeno; e os descritivos visam descrever as principais características e particularidades de um determinado fenômeno.

Neste estudo a pesquisa é classificada como descritiva, já que será feita uma análise descritiva dos elementos necessários à elaboração de um modelo de negócio adequado a uma loja virtual de vestuário infantil sustentável.

Os estudos podem ainda ser classificados quanto à abordagem em qualitativos ou quantitativos (RICHARDSON, 2017). Os estudos qualitativos buscam entender as relações entre os sujeitos do mundo real, interpretar os fenômenos e atribuir significados por meio da análise símbolos; já estudos quantitativos buscam entender os fenômenos por meio de análises estatísticas e dados numéricos (RICHARDSON, 2017).

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, pois a compreensão de um modelo de negócio adequado para uma loja virtual de vestuário infantil sustentável será feita por meio da análise de símbolos e de dados quantitativos, respectivamente.

### 3.3. MÉTODO DE PESQUISA

O método escolhido foi o *survey*, por meio do qual é possível realizar um levantamento de informações quantitativas sobre o fenômeno estudado (MARCONI; LAKATOS, 2017). A utilização do método se justifica em virtude da necessidade de buscar dados quantitativos que auxiliem na composição do modelo de negócio proposto nesta pesquisa.

### 3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Serão utilizados como instrumentos de coleta de dados: documentos, entrevista e questionários (MARCONI; LAKATOS, 2017). Os documentos serão utilizados para identificar os elementos necessários à composição do modelo de negócio em todas as suas fases. Serão utilizadas informações dispostas nos sites de empresas que atuem no segmento de vestuário sustentável e informações divulgadas na mídia impressa e virtual.

Os questionários e a entrevista auxiliarão a compreender melhor o público-alvo e a proposta de valor a ser entregue a esse público e a entender o segmento de vestuário sustentável para compor os nove blocos de dimensões do CANVAS. Portanto, serão aplicados questionários com possíveis clientes do segmento de vestuário infantil sustentável. Os questionários terão questões fechadas e a amostra será não probabilística. Já a entrevista será realizada com uma consultora de negócios a fim de validar o modelo de negócios criado.

### 3.5. CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

**Quadro 01: Categorias e elementos de análise**

Questões de Pesquisa	Categorias	Elementos
Como se caracteriza o Setor de Vestuário Infantil Sustentável de <i>E-commerce</i> ?	Caracterização do setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do mercado;</li> <li>• Evolução do consumo;</li> <li>• Evolução da produção;</li> <li>• Empresas atuantes.</li> </ul>
Qual é a definição do negócio (Público-Alvo, Proposta de Valor, Parcerias, Fontes de Receita, Atividades-Chave, Principais Recursos e Estrutura de Custos)?	Definição do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público-alvo;</li> <li>• Proposta de valor;</li> <li>• Parcerias;</li> <li>• Fontes de receita;</li> <li>• Atividades-chave;</li> <li>• Principais recursos;</li> <li>• Estrutura de Custos.</li> </ul>
Quais são as ferramentas de análise do modelo de negócios?	Ferramentas de análise do modelo de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia do Oceano Azul</li> </ul>
Como estabelecer a validação do modelo de negócios da Loja Virtual de Vestuário Infantil Sustentável?	Validação do modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar valor ao negócio;</li> <li>• Otimizar o Modelo.</li> </ul>

Fonte: Pesquisa teórica (2017)

### 3.6. TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi organizado por meio de gráficos de pizza e barra. Foi elaborado questionário com 13 (treze) questões fechadas e 01 (uma) aberta, criado no *Google Forms*, no período de 13 a 21 de fevereiro de 2018, e enviado via redes sociais para potenciais consumidores e para os alunos de graduação. Algumas questões fechadas possibilitavam a escolha de uma ou mais alternativas. A cópia do questionário se encontra no APÊNDICE A.

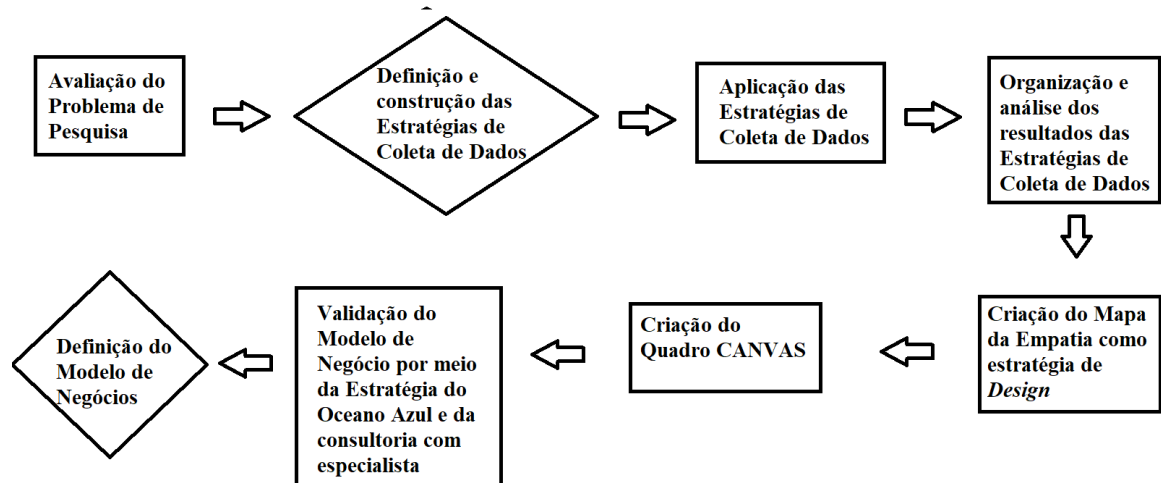
Foram obtidos sessenta e quatro (64) questionários, que foram analisados por meio de estatística descritiva simples. A partir daí, foi feita a análise de conteúdo, que é uma técnica que trabalha as informações coletadas com a finalidade de identificar o que está sendo dito sobre determinado assunto (VERGARA, 2016).

Os dados obtidos por meio de documentos e entrevista foram analisados através de análise de conteúdo. As informações coletadas são passíveis de interpretação, o que permite uma análise crítica por parte do pesquisador (VERGARA, 2016). Sendo, portanto, adequada para esta pesquisa. A cópia do roteiro de entrevista se encontra no ANEXO B.

### 3.6.1. Fluxograma Metodológico

As etapas para elaboração do Modelo de Negócio da marca de vestuário infantil sustentável, Bruma Leve, foram resumidas no fluxograma abaixo:

**Figura 7 – Fluxograma Metodológico**



## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Diante das ferramentas aplicadas para obter informações acerca da oportunidade de negócio, e a partir da análise de conteúdo e de estatística descritiva simples chegou-se a algumas conclusões que serão apresentadas e interpretadas a seguir.

### 4.1. Análise de Oportunidade

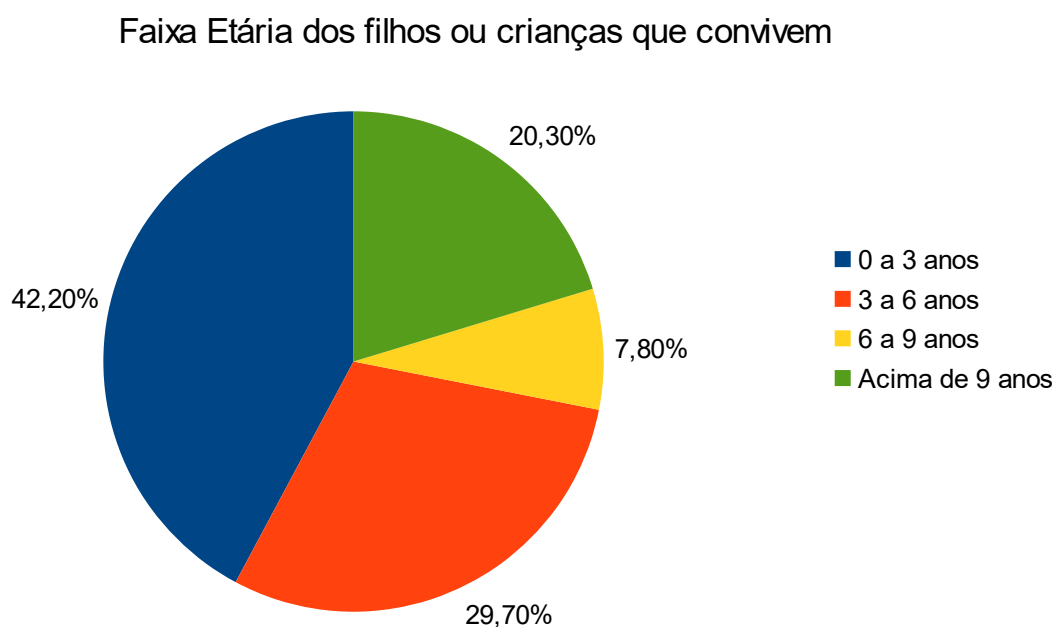
A partir das respostas colhidas nos questionários descobriu-se os seguintes dados:

→ Perfil dos respondentes

O perfil escolhido foi de pessoas com filhos ou crianças em seu convívio. Assim sendo, alguns questionários foram descartados porque a pessoa não fazia parte do público-alvo deste negócio.

- 71,9% possuem filhos ou crianças em seu convívio com a faixa etária de 0 a 6 anos, que será o foco da marca;

### Gráfico 1



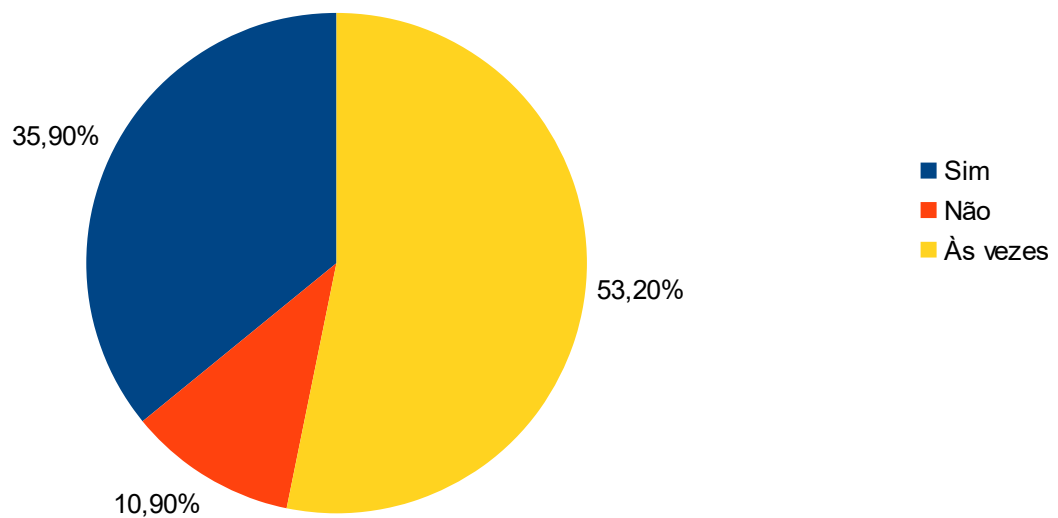
Dados da pesquisa (2018)

→ Preocupação em consumir produtos sustentáveis ou de empresas com responsabilidade socioambiental

- 53,1% às vezes se preocupam em consumir produtos sustentáveis e/ou de empresas com responsabilidade socioambiental, enquanto 35,9% sempre se preocupam com esse aspecto. Constatando que, além de haver essa preocupação por parte dos consumidores, está cada vez mais presente nos critérios de compra das pessoas. Basta que haja mais incentivo à conscientização do público-alvo.

**Gráfico 2**

Você se preocupa em consumir produtos sustentáveis ou de empresas com responsabilidade socioambiental?



Dados da pesquisa (2018)

→ Disposição para aquisição de produtos sustentáveis

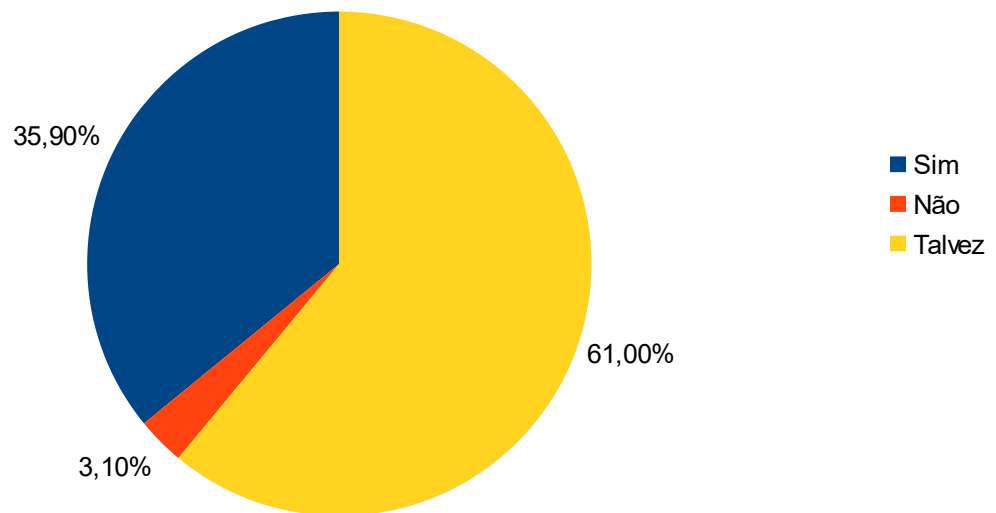
- 35,9% pagariam mais caro pelo produto, o que demonstra interesse latente nessas pessoas. E, 60,9% talvez pagariam um pouco mais caro.

Cabe ao empreendedor realizar propaganda para divulgar a proposta de valor dos produtos sustentáveis e atrair os potenciais clientes.

Corner (2014, *apud* GEHRKE, 2016) afirma que, ao comprar conscientemente, os consumidores poderiam mudar drasticamente o padrão de vida dos funcionários da indústria de vestuário, por exemplo. Essa responsabilidade deve ser disseminada.

**Gráfico 3**

Você estaria disposta(o) a pagar mais caro por um produto que não agrida o meio ambiente e gere benefícios sociais?



Dados da pesquisa (2018)

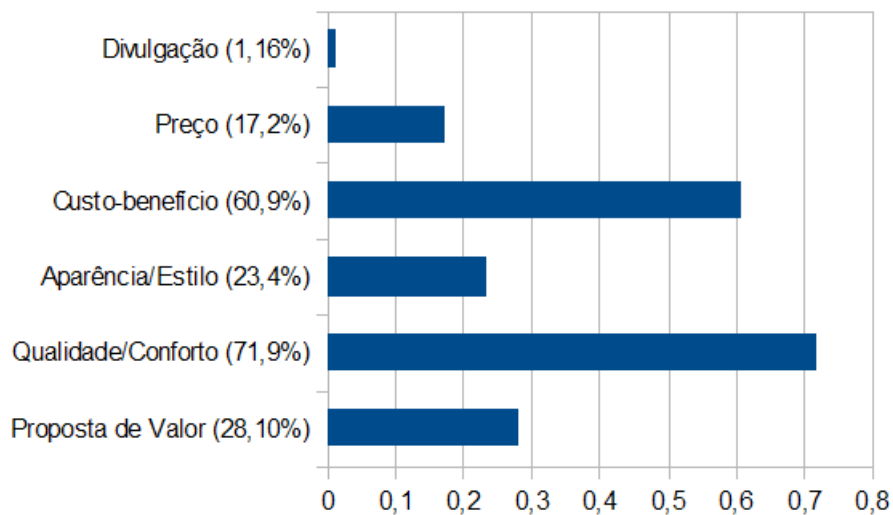
→ Tomada de decisão de compra

O gráfico demonstra que os motivos de aquisição do produto são bem distribuídos. Além disso, poucos estão preocupados com o preço. Esse fato é favorável para a marca, pois os seus diferenciais estarão focados em outros aspectos diferentes do preço.

- 71,9% se preocupam com qualidade e conforto na hora da compra, 60,9% com o custo-benefício e 28,1% com a Proposta de Valor.

#### Gráfico 4

Qual das opções seguintes lhe influenciaria mais na decisão de compra?



Dados da pesquisa (2018)

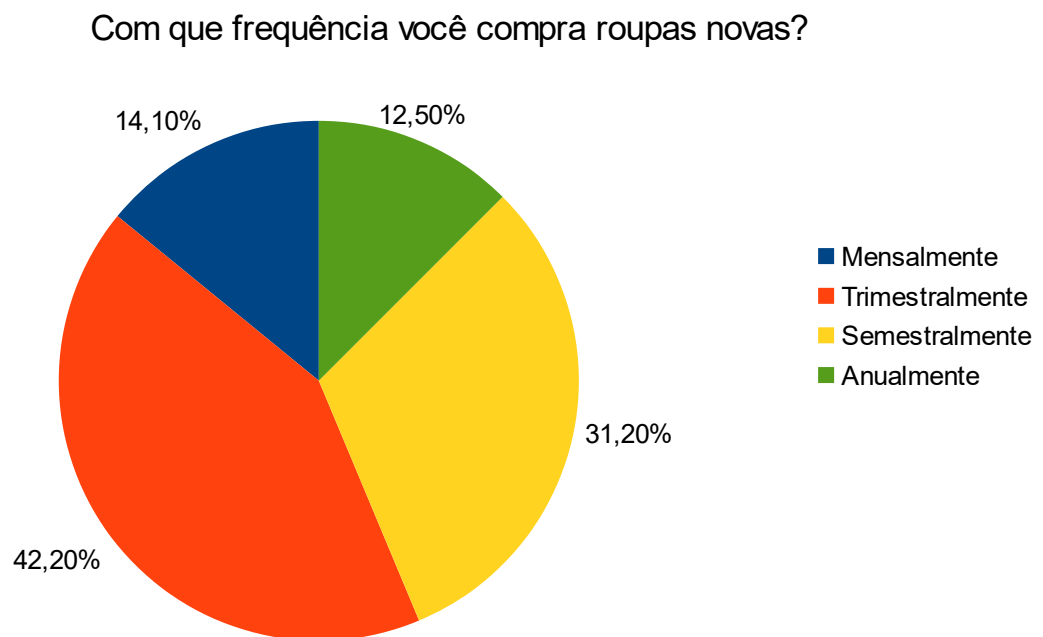


→ Frequência de compra de roupas novas

A pesquisa mostrou que a aquisição de roupas possui frequência predominantemente trimestral e semestral. O que pode corroborar com o ideal *slow fashion* da marca, de preocupação com qualidade ao invés de quantidade (2012 apud GEHRKE, 2016).

- 42,2% compram roupas trimestralmente, 26,6% semestralmente e 12,5% anualmente;

**Gráfico 5**



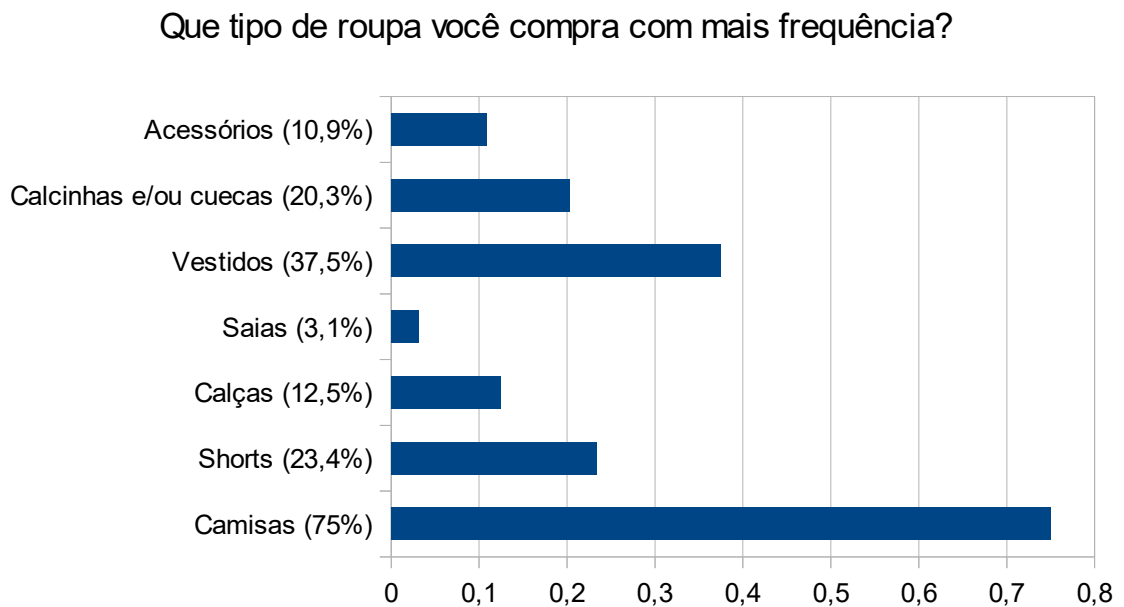
Dados da pesquisa (2018)

→ Tipo de roupa que compra

Os dados do gráfico mostram que os potenciais clientes compram ‘camisas’, em sua maioria. Dessa forma, o foco da marca pode estar direcionado a camisas diferenciadas. No mais, houve certa distribuição entre os outros produtos.

- 75% compram com mais frequência camisas, 37,5% vestidos e 23,4% shorts;

**Gráfico 6**



Dados da pesquisa (2018)

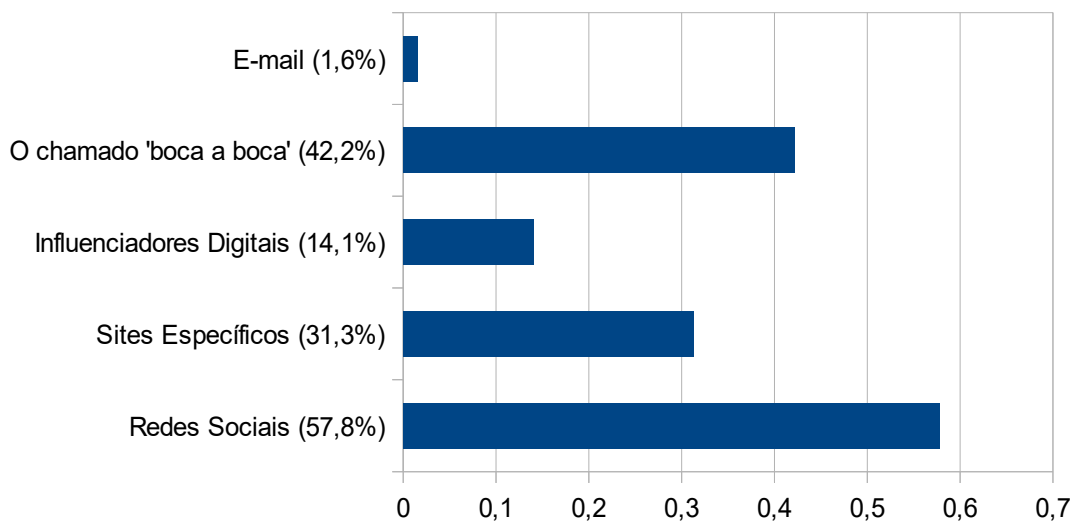
→ Principais meios de divulgação

A pesquisa mostra que os potenciais clientes desejam receber informações sobre os produtos via redes sociais, o que potencializa o processo, amplia o número de pessoas atingidas pelo marketing e reduz custos.

- 57,8% avaliam uma possível compra através de redes sociais, 42,2% pelo chamado 'boca a boca', 31,3% em sites específicos de avaliação e 14,1% por influenciadores digitais;

### Gráfico 7

Quais são os meios de divulgação que o levam a avaliar uma possível compra?



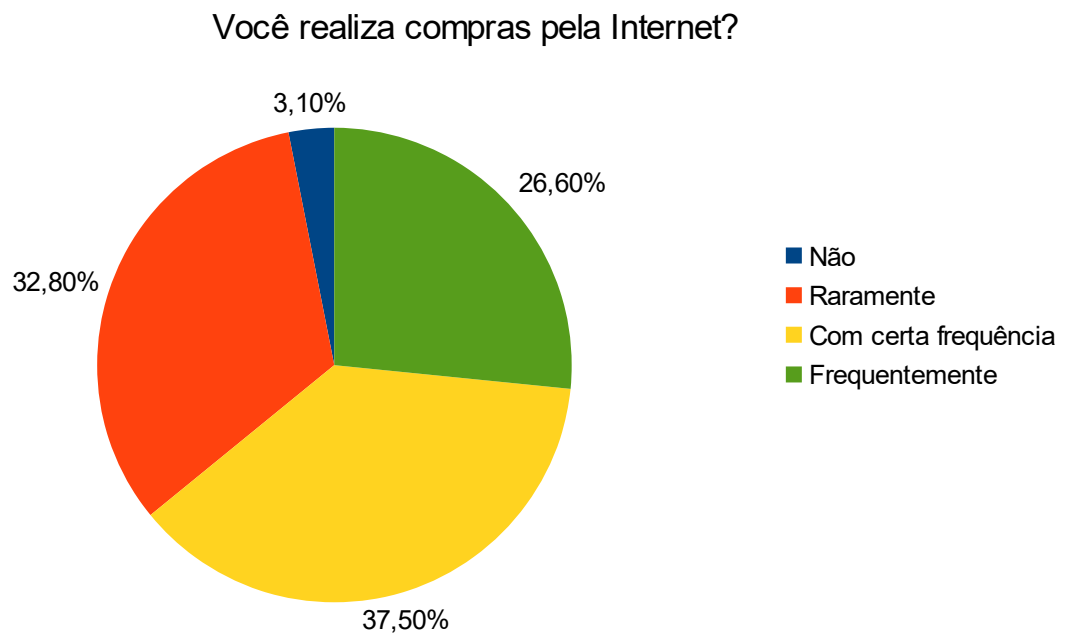
Dados da pesquisa (2018)

→ Compras pela Internet

A maioria compra com certa frequência ou frequentemente esse tipo de produto, demonstrando que o *e-commerce* (comércio eletrônico) já faz parte do modo de compra de muitas pessoas.

- 37,5% fazem compras on-line com certa frequência e 26,6% frequentemente;

**Gráfico 8**



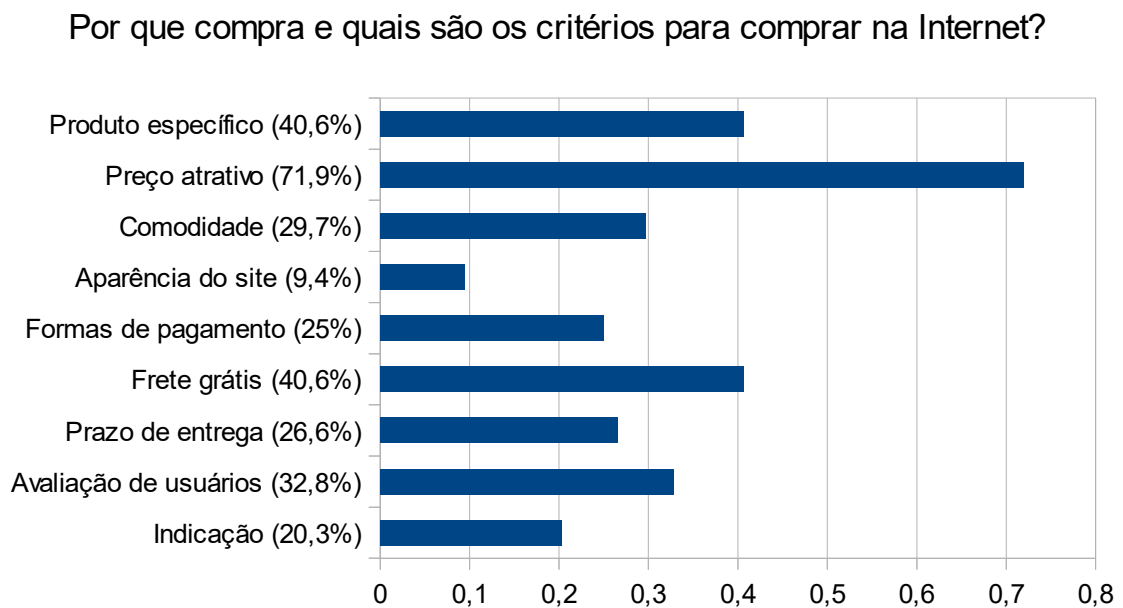
Dados da pesquisa (2018)

### → Critérios de compra pela Internet

As respostas foram bem distribuídas entre os critérios de compra, destacando o preço, o frete e a especificidade do produto. Entretanto, comparando com os resultados do Gráfico 03 – Tomada de decisão de compra, pode-se deduzir que a pergunta não estava diretamente voltada para os produtos da marca. Talvez, essa questão tenha sido dúbia e poderia ter outras conclusões se não fosse aberta para compra de modo geral.

- 71,9% compram comércio eletrônico em função do preço, 40,6% de um produto específico e 40,6% de frete grátis;

### Gráfico 9



Dados da pesquisa (2018)

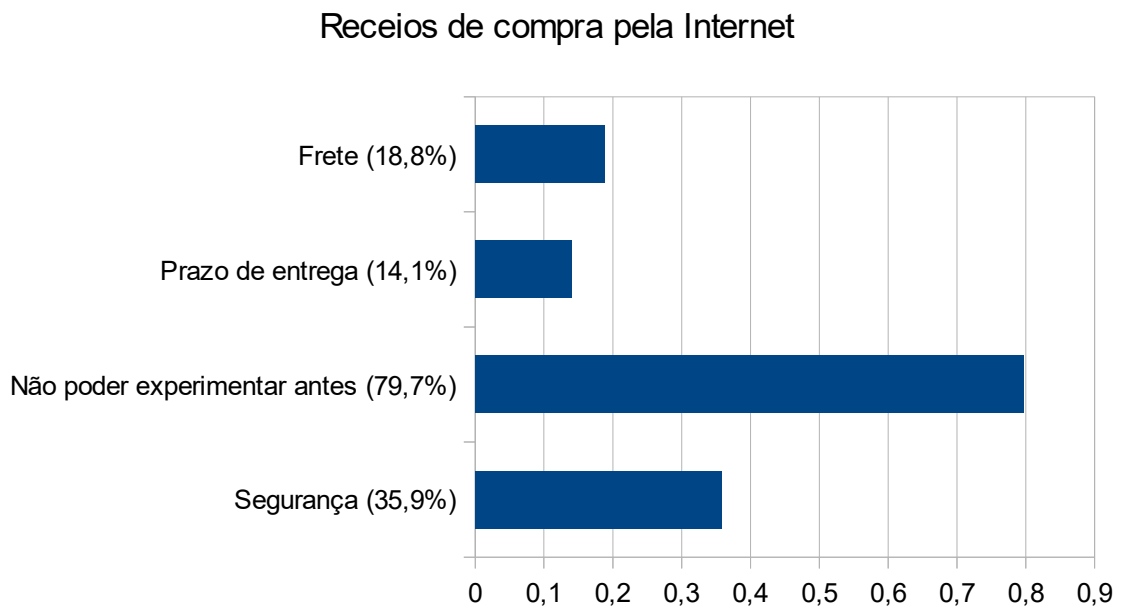
### → Receios de compra pela Internet

Um dos destaques desse resultado é a impossibilidade de experimentar roupas, fato que é comum na cultura brasileira. Segundo a revista eletrônica E-commerceBrasil, uma pesquisa feita pela byMK (rede social concentrada em moda) apontou que 25% dos entrevistados colocaram que as dúvidas relacionadas ao caimento e modelo da peça são obstáculos para comprarem pela internet.

Quanto à segurança, é perceptível que o Brasil precisa melhorar nesse quesito. Ainda de acordo com a revista, ARGALJI (2017) afirma que as plataformas são limitadas, não compatíveis e sem integração.

- 79,7% possuem receio de realizar compras na internet por não poderem experimentar o produto antes e 35,9% por causa da segurança.

**Gráfico 10**



Dados da pesquisa (2018)

A última questão analisada foi sobre o **conhecimento de alguma marca de roupas infantis sustentáveis** e a resposta foi unânime, portanto, não foi possível colocar em gráfico. Todos responderam que não conhecem nenhuma marca de roupa infantil sustentável, o que comprova a lacuna existente nesse mercado.

A interpretação desses dados leva a deduzir que, se o modelo de negócio de uma marca de roupas infantis sustentáveis de *e-commerce* for feito adequada e estrategicamente, há fortes indícios de conseguir atender um nicho de mercado e de conquistar outro segmento disposto a consumir o tipo de produto oferecido, além de difundir os ideais propostos.

## 5. CANVAS – BRUMA LEVE

Após as pesquisas realizadas neste estudo, criou-se um modelo de negócios adequado para uma marca de roupas infantis sustentáveis de *e-commerce*, chamada Bruma Leve.

Trata-se de uma empresa cujos princípios mais importantes são o *Fair Trade*, o *Slow Fashion* e a sustentabilidade, aliados à viabilidade econômica do negócio, que podem ser resumidos no conceito de *Triple Bottom Line*, detalhado anteriormente na Fundamentação Teórica.

Além disso, há a forte preocupação em desenvolver roupas e acessórios infantis a partir das necessidades das crianças, por meio de moda inclusiva e interativa, conforto e liberdade. Ao mesmo tempo em que se dissemina uma nova alternativa de produção e consumo.

Busca-se despertar o interesse e a consciência das crianças em relação às roupas, para que valorizem e atribuam um valor diferenciado ao produto, estendendo sua vida útil e incentivando o *upcycling* (transformação do que seria descartado atribuindo maior valor, uso ou qualidade).

### 5.1. Componentes do Quadro

O Quadro do Modelo de Negócios, criado por Osterwalder e Pigneur (2011), contém 9 (nove) componentes em sua estrutura, que resumem de forma objetiva todas as características da empresa. São elas:

#### 5.1.1. Segmento de Clientes

Deve-se formar grupos de segmentos de clientes distintos para melhor identificá-los e satisfazê-los. O tipo Segmentado, utilizado pelo modelo da marca Bruma Leve, reflete consumidores com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Dessa forma, foram divididos dois segmentos.

##### 1) E-consumidores

Consumidores que se utilizam do *e-commerce* para realizar suas compras.

→ Consumidores Verdes

Nicho de mercado o qual o negócio está direcionado, que se importam com a proveniência dos materiais e procedimentos utilizados.

→ Consumidores Comuns

Que se preocupam com questões não relacionadas ao meio social e ambiental.



As necessidades em comum entre os dois segmentos são a qualidade e o conforto das roupas infantis; e os problemas diferem-se na preocupação com *preço x materiais e processos*.

## 2) Consumidores físicos

Consumidores que preferem realizar compras pessoalmente, tendo a entrega imediata, podendo conferir e experimentar o produto antes da compra.

→ Aqueles que participarão de feiras e eventos específicos.

### 5.1.2. Proposta de Valor

A proposta de valor da empresa é totalmente qualitativa, com o objetivo de suprir uma necessidade de vestir-se de forma política. É oferecido um produto ecológico, tanto social quanto ambientalmente, que gera impactos significativos e positivos para todos os *stakeholders*, sem abrir mão de qualidade, conforto e estilo.

Há uma forte preocupação em conscientizar o consumidor do seu papel direto na ampliação de um novo modelo econômico, com base no *Slow Fashion* - movimento que pensa em cada instância da cadeia produtiva na moda, evitando pôr em risco a vida de alguém ou do meio ambiente, segundo Berlim (2012 *apud* GEHRKE, 2016); em conformância com o *Fair Trade* (Comércio Justo) – que, de acordo com o Sebrae (2016), preza pela transparência e corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial, pelo pagamento de preço justo, além de um bônus que deve beneficiar toda a comunidade, pelo respeito à legislação e às normas nacionais e internacionais e pelo respeito ao trabalhador, à sua família e ao meio ambiente.

Algumas das propostas de valor podem ser resumidas em:

→ Responsabilidade socioambiental

Por meio do reaproveitamento de retalhos de tecidos veganos, da seleção de fornecedores e mão de obra locais e do *design zero waste* (processo produtivo fechado, que não gera lixo).

→ Novidade

Por não ter sido encontrada marca de roupas infantis sustentáveis.

→ Personalização

Ao permitir que o cliente faça parte do processo criativo de *design* e crie uma peça única.

→ Atemporalidade

Produtos que ultrapassem estações e tendências, aumentando a vida útil dos mesmos.

→ Conforto, inclusão e não adultização

Roupas pensadas e feitas especialmente para que as crianças sejam crianças, sem adultizar ou

restringir movimentos, além de trazer texturas e outras características sensoriais para estimular diferentes sentidos do cliente.

→ Acessibilidade

Qualquer pessoa de todo o Brasil pode adquirir o produto a qualquer momento, por se tratar de loja virtual.

→ *Status*

Diferenciação pelo apelo ecológico da marca.

### 5.1.3. Canais

Com o objetivo de ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos, serviços e a proposta de valor, bem como facilitar a sua aquisição e oferecer um pós-venda eficiente, estabeleceram-se alguns canais principais:

→ Site da loja

→ Redes sociais

→ Feiras e eventos específicos

### 5.1.4. Relacionamento com Clientes

Neste componente estabeleceu-se categorias que melhor poderiam estreitar o relacionamento da empresa com os seus clientes, no intuito de fornecer uma experiência o mais próxima e pessoal possível. São elas:

→ *Self-service*

Por meio de ferramentas para que o cliente possa efetuar suas buscas e compras livremente no site.

→ Cocriação

O cliente poderá participar do processo criativo de *design* do produto.

→ Assistência Pessoal

Disponibilidade para atender qualquer auxílio necessário.

→ Comunidades

As comunidades serão de venda, compra e troca de produtos da marca, bem como um espaço para crescimento com as interações entre consumidores e fornecedores.

### 5.1.5. Fontes de Receita

O tipo de Fonte de Receita será o 'Transações de renda de pagamento único' e a maneira de

geração de renda será a venda de recursos.

Em relação aos mecanismos de precificação, os preços serão predefinidos com base em variáveis estáticas (Precificação Fixa), dependente das características do produto.

#### 5.1.6. Recursos Principais

→ Recursos físicos

Sistemas; Redes de distribuição; Máquinas e equipamentos do Ateliê de Costura;

→ Próprio.

Recursos financeiros próprios.

#### 5.1.7. Atividades-Chave

A atividade-chave da empresa consiste na produção de roupas e acessórios infantis sustentáveis.

#### 5.1.8. Parcerias Principais

Com base na relação comprador-fornecedor e nas alianças estratégicas, as principais parcerias são:

→ Casa dos Retalhos

Parceira que fornecerá os tecidos para confecção das roupas, localizada em Sergipe. Por se tratar de retalhos, tecidos que não foram aproveitados pelas indústrias têxteis, não haverá padronização de tipos de tecido e estampas, o que será um diferencial da marca.

O aspecto sustentável consiste no reaproveitamento do que seria descartado para criação de novos produtos. Dessa forma, prolonga-se a vida útil dos 'resíduos'. Já o aspecto social se dá pela regionalidade do pequeno fornecedor.

→ Ateliê de Costura local

Responsável pela produção das peças encomendadas pelos clientes, que serão confeccionadas com atenção para que se produza lixo zero, conforme a ideologia *Zero Waste*, reaproveitando os materiais para fazer acessórios e outros.

→ Caixa de Papelão Deise

Caixas de papelão usadas e caixas de papelão recicladas para embalar os produtos.

→ +O2 ecodesign

Bolsas e sacolas ecológicas personalizadas com tecidos sustentáveis ou materiais como *banners* e uniformes usados, feitas por costureiras que moram em comunidades carentes da grande Porto Alegre.

→ Expositores

Feiras e eventos anuais para vendas de produtos, para venda, divulgação, *networking* e estreitamento com clientes.

→ Anunciantes

Site da marca Fauna, que realiza a curadoria de artigos de moda sustentáveis, de marcas e *designers* brasileiros. Ainda não possuem artigos infantis.

#### 5.1.9. Estrutura de Custo

Direcionada pelo valor, onde há alto nível de personalização e menos preocupação com os custos.

→ Custos fixos

Impostos; Aluguel do sistema Pagseguro; Aluguel do domínio do site.

→ Custos variáveis

Matéria-prima; Mão de obra por produção; Frete; Embalagens; Manutenção do site.

## 5.2. DESIGN

A técnica de *Design* adotada para este modelo de negócio foi o *Insight* dos Clientes, que se utiliza da ferramenta 'Mapa da Empatia' para conhecer melhor o público-alvo.

Para a marca Bruma Leve, foi possível inferir o Mapa por meio do questionário aplicado, conforme a figura a seguir.

**Figura 8 – Mapa da Empatia Bruma Leve**



Fonte: Elaboração pela autora (2018)

A partir da análise do Mapa, é possível perceber que a marca possui uma oportunidade de negócio e irá suprir as principais necessidades dos clientes, como qualidade, conforto e valor agregado ao produto.

Em relação aos seus anseios e obstáculos, deve-se investir em marketing para incentivar as compras *on-line*, com garantia de entrega e possibilidade de devolução, bem como disseminar a importância do consumo consciente.

### 5.3. O QUADRO DO MODELO DE NEGÓCIOS – BRUMA LEVE

Os 9 (nove) componentes do modelo, detalhados anteriormente, foram organizados no quadro abaixo, possibilitando uma visão geral do negócio:

**Figura 9 – CANVAS Bruma Leve**



Fonte: Elaboração pela autora (2018)

### 5.4. VALIDAÇÃO DO CANVAS POR MEIO DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A estratégia escolhida para o aprimoramento deste negócio foi a Estratégia do Oceano Azul, que questiona Modelos de Negócio existentes para criar novos.

Ao combinar a Estratégia do Oceano Azul com o Quadro de Modelo de Negócios se adquire uma análise sistemática da inovação como um todo, questionando cada componente do modelo com perguntas estratégicas (eliminar, criar, reduzir e elevar), para identificar suas implicações.

Por meio da ferramenta de análise 'Modelo das Quatro Ações', questiona-se: Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado? Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor? Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor? Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

O resultado das análises trouxeram as seguintes respostas:

### Quadro 02 – Estratégia do Oceano Azul

ELIMINAR	Redução de custos para garantir o <i>Fair Trade</i> ; Estoque e produção em grandes volumes.
REDUZIR	Competitividade.
ELEVAR	Anúncios para divulgação da marca e sua proposta de valor; Flexibilidade para devolução e adequação do produto; Relacionamento com o cliente; Parcerias.
INCLUIR	Garantia de Entrega para atrair e incentivar os consumidores; Governo, fornecedor de embalagens sustentáveis e Anunciantes nas Parcerias Principais.

Fonte: Elaboração pela autora (2018)

Além disso, a fim de qualificar e otimizar o modelo de negócios, é sugerido que se valide o mesmo com profissionais das áreas envolvidas. Dessa forma, é possível visualizar o quadro por meio de diferentes perspectivas e identificar possíveis melhorias.

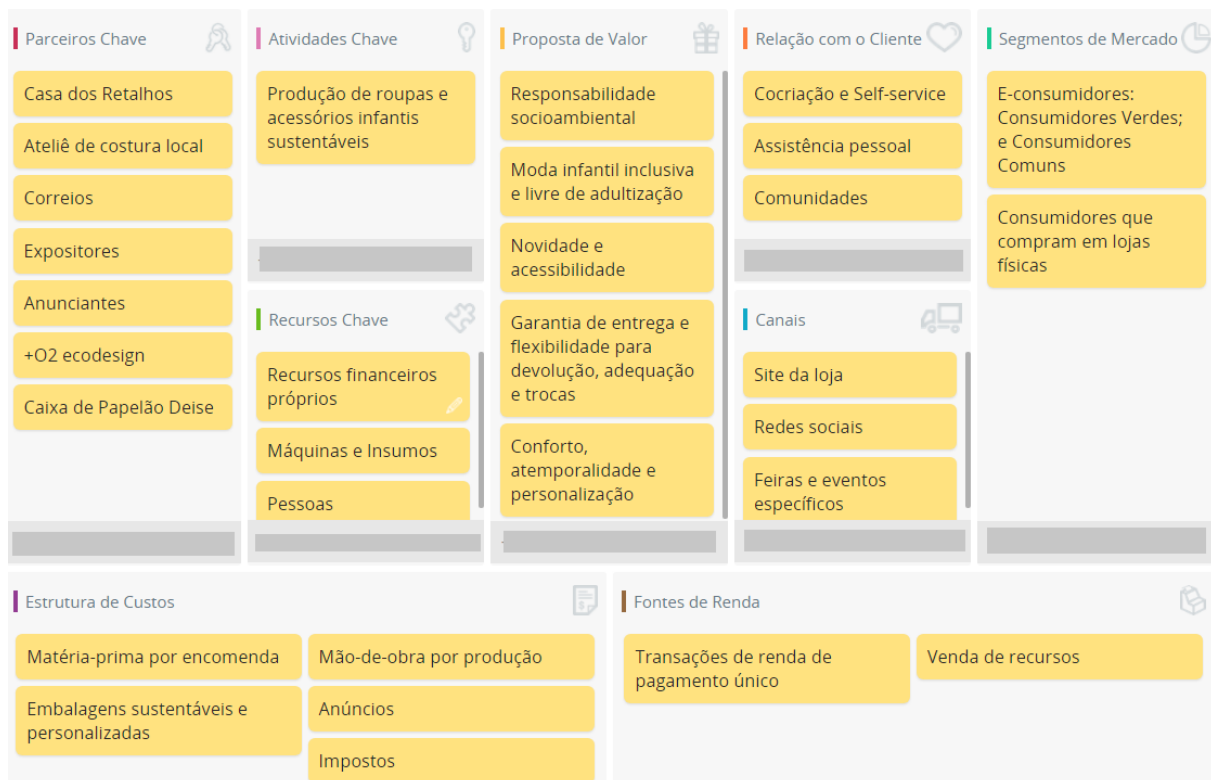
A empresária e consultora Brenda Mendes, proprietária da Prático Consult (empresa de consultoria) e da EVERO (marca de blusas), foi convidada a analisar o modelo de negócio da marca Bruma Leve e, por meio de entrevista realizada no dia 27 de fevereiro de 2018, fez as seguintes considerações:

- Recursos Principais: Especificar melhor os recursos a serem utilizados para confecção e venda dos produtos, como internet, capacitação dos envolvidos, conhecimento/treinamento no que diz respeito ao processo produtivo sustentável;
- Parcerias Principais: Incluir Governo e fornecedor de embalagens sustentáveis, bem como outras parcerias.
- Proposta de Valor: substituição do termo 'infantilidade' por 'Moda infantil livre de adultização'; Acrescentar garantia de entrega e flexibilizar as possibilidades de devolução, adequação ou troca dos produtos.

→ Estrutura de Custos: Eliminar os custos de menor relevância na composição do quadro, como aluguel de domínio e do sistema PagueSeguro, por exemplo.

Após essas análises sobre o modelo de negócio desenvolvido, foram realizadas todas as modificações sugeridas e pertinentes, para que o quadro ficasse mais completo e estratégico. Conseguiu-se adequar o quadro às necessidades do público-alvo, por meio do Mapa da Empatia, acrescentando valor à marca. Chegou-se, então, ao seguinte quadro:

**Figura 10 – Validação Canvas Bruma Leve**



Fonte: Elaboração pela autora (2018)



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa confirmaram uma real oportunidade de negócio para a marca de roupas sustentáveis de *e-commerce*, Bruma Leve, e possibilitaram a elaboração de um modelo adequado para a mesma, o qual era o objetivo principal do trabalho.

Constatou-se que, além de já existir um nicho de mercado que demanda produtos socioambientalmente responsáveis, há um grande número de potenciais consumidores, dispostos a adquirir esse tipo de produto, mesmo que por um preço superior. O determinante é a proposta de valor e sua difusão para captar e reter novos clientes.

Outro dado fundamental foi o de que nenhum dos respondentes do questionário tinha conhecimento sobre alguma marca de roupas infantis sustentáveis, comprovando a lacuna existente no mercado nacional. São muitas as razões para que a empresa nasça, cresça e se estabilize, principalmente com a correta utilização de planejamento estratégico e suas ferramentas.

O modelo de negócio *Business Model Generation* (CANVAS), criado por Osterwalder e Pigneur (2011), se mostrou um excelente instrumento de gestão, que possibilita a organização dos principais aspectos relacionados ao ambiente interno e externo do empreendimento, de forma integrada, objetiva, dinâmica e resumida, resultando em uma visão geral e completa do negócio.

A partir da validação do CANVAS da marca Bruma Leve pelos profissionais entrevistados nesta pesquisa, foi possível otimizar ainda mais o potencial do modelo de negócio, por meio de novas perspectivas e análises de sua estrutura, bem como de suas estratégias.

A revisão bibliográfica e as ferramentas aplicadas deram suporte para a compreensão do contexto do negócio e para a melhor adequação do modelo, de maneira que atingisse os anseios da marca ao mesmo tempo que atendesse as reais necessidades dos consumidores.

As contribuições do estudo se dão pela discussão dos temas abordados, em especial sobre os impactos negativos e a responsabilidade do setor de vestuário em relação ao meio ambiente e social. Com isso, pode-se incentivar o pensamento crítico e a mudança de comportamento tanto de organizações quanto de consumidores.

Além disso, o modelo criado para a marca pode servir como referência para outros negócios, considerando as particularidades de cada um e o meio o qual estão inseridos, já que demonstrou-se sua importância para moldar e sustentar as empresas de forma competitiva.

## 6.1. LIMITAÇÕES

Muitas foram as limitações deste estudo, seja na pesquisa teórica ou na construção do modelo de negócio, em função dos temas e critérios específicos da marca.

Na literatura, houve dificuldade em encontrar trabalhos na perspectiva da administração de empresas sobre vestuário infantil, comércio eletrônico e a real responsabilidade socioambiental das indústrias de moda.

Porém, a busca por mão de obra, fornecedores de tecidos e embalagens sustentáveis locais foi o maior desafio, pois, de acordo com os ideais do negócio, era importante encontrar pequenos produtores e/ou cooperativas para integrar uma cadeia produtiva que valorizasse e contribuísse de fato com a economia regional, com pequenas famílias e sem agredir o meio ambiente.

As opções de tecidos sustentáveis no Brasil são poucas e concentram-se nos pólos industriais, nas grandes empresas, que não fazem parte do movimento *Slow Fashion* e de *Fair Trade* (Comércio Justo). Deve haver, portanto, maior incentivo por parte dos governos para que se produza de forma ecológica e justa em todos os sentidos, em todas as regiões.

## 6.2. SUGESTÕES

Serão apresentadas sugestões para futuros trabalhos que venham a analisar um ou mais temas aqui abordados, a fim de que se amplie o entendimento, o alcance e os resultados dos mesmos.

É necessário incentivar a produção e o consumo conscientes, bem como a estruturação das pequenas empresas por meio de planejamento, para que se mantenham ativas e competitivas no mercado, contribuindo com a economia, as pessoas e o planeta como um todo e ao mesmo tempo.

Para isso, é preciso realizar estudos mais profundos, fazer com que sejam mais divulgados e com que envolvam mais a população. Políticas de incentivo à fomentação do comércio local, bem como a integração entre consumidores, empreendedores, fornecedores e mão de obra, que estejam alinhados em termos de ideais, seria um facilitador para criação e difusão de novos negócios sustentáveis.

Fundou-se recentemente uma plataforma informativa e integradora, chamada Portal Ecoera, que impulsiona parcerias, dando luz a projetos colaborativos e novos empreendimentos, conectando doadores e entidades do terceiro setor.

Entretanto, esse portal abrange poucos estados. Seria agregador se criassem iniciativas como essa por todo Brasil, já que um dos grandes obstáculos desta pesquisa foi justamente encontrar parcerias sustentáveis e regionais.

Já o comércio eletrônico no Brasil segue crescendo, todavia precisa amadurecer e melhorar os seus sistemas, para então ganhar credibilidade e conquistar a confiança dos consumidores, principalmente daqueles que ainda possuem receio de efetuar compras no mercado on-line.

## REFERÊNCIAS

- ABIT - Associação Brasileira de Indústria Têxtil. Perfil do setor. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 20 de outubro de 2017.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio Eletrônico: da Evolução para as Novas Oportunidades. 2012. GVEXECUTIVO. V 11. N 2. Jul/Dez 2012.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio Eletrônico: Benefícios e Aspectos de sua Aplicação. 1998. Administração da Produção e Sistemas de Informação. 1998. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 38, n. 1. Jan/Mar, 1998, São Paulo.
- ARGALJI, Patrick .2017. As barreiras que ainda dificultam a venda online de vestuário no Brasil. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/as-barreiras-que-ainda-dificultam-venda-online-de-vestuario-no-brasil/>. Acesso em: 26 de março de 2018.
- BACK, Léa Schmatz (*apud* GEHRKE, 2016). Responsabilidade social corporativa em empresas de pequeno e médio porte: fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. 2015. 115 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. 2014. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 2014.
- BERLIM, Lilyan (*apud* GEHRKE, 2016). Moda e sustentabilidade: uma reflexão necessária. São Paulo: Estação da Letras e Cores, 2012.
- Brasil Eco *Fashion Week*. Dinponível em: <http://fashionrevolution.org/brasil-eco-fashion-week-a-primeira-semana-de-moda-sustentavel-do-brasil/>. Acesso em: 15 de novembro 2017.
- Cameron (1997).
- CARRASCO, Luiz Carlos; *et al.* Uma análise da aplicação do *Business Model Canvas* - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do INATEL. Belém, 2014.
- CORNER, Frances (*apud* GEHRKE, 2016). Why fashion matters. New York: WW Norton & Company Incorporated, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor. Manoele, 2012.
- DUARTE, Maiara Natalia; CAMOR, Shaiani; VALADÃO, Renata. Empreendedorismo: estratégia de negócio para tempos de crise. Revista InterAtividade, Andradina, SP, v.5, n.1, 1º sem. 2017.
- DOLABELA (2016).
- DORNELAS, José Carlos. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- EAGAN, Greta (*apud* GEHRKE, 2016). Wear no evil: how to change the world with your wardrobe. Philadelphia: Running Press, 2014.
- ELKINGTON, John (*apud* GEHRKE, 2016). Canibais com garfo e faca. 2012. São Paulo: M. Books do Brasil. 2012.
- FAUNA. Moda Sustentável. Disponível em: <https://befauna.com.br/pages/nossa-missao>. Acesso em: 03 de março de 2018.

GAVA, Éverton. Concepção e Análise de Modelos de Negócios por meio do *Business Model Canvas*. 2014, 80 f. MBA em Gestão Empresarial - Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. 2014, Criciúma.

GEHRKE, Roberta. *Insecta Shoes: Moda Sustentável como Estratégia de Construção de Marca*. 2016, 84 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Curso de Comunicação Social - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

GEM - Relatório *Global Entrepreneurship Monitor*, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 21 de outubro de 2017.

GIOCONDO, Márcio Roberto; OLIVEIRA, Carlos de. *E-commerce na percepção de um empreendedor: um enfoque na rapidez da informação e concorrência desenfreada*. 2014. CEAD & CISTEC – Ciclo de Estudos em Administração & Ciclo de Estudos Tecnológicos. 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6ª Ed. Atlas: São Paulo, 2017.

HISRIC, Robert; PETERS, Michael; e SHEPHERD, Dean. Empreendedorismo. Bookman Companhia, 2014.

IEMI - Inteligência de Mercado. Perfil e Dimensões da Indústria Têxtil no Brasil. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/biblioteca/publicacoes-setoriais/brasil-textil/2016>. Acesso em: 20 de outubro de 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 8ª Ed. Atlas: São Paulo, 2017.

McClelland (*apud* CHIAVENATO, 2012).

MORGAN, Andrew. Documentário *The True Cost*. 2015.

MÜLLER, Madeleine. Moda sustentável, consumo consciente e comunicação: estudo de casos no Rio Grande do Sul. 2016. Universidade Fernando Pessoa Porto (Dissertação), 2016. BARROS; LEHFELD, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Portal Ecoera. Disponível em: <https://www.portalecoera.com.br/guia-ecoera/>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2018.

Relatório *Webshoppers 36º*, divulgado pela Ebit. 2017. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acessado em: 20 de outubro de 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social - Métodos e Técnicas. 4ª Ed. Atlas: São Paulo, 2017.

ROSS, Stephen A. *et al.*. Administração Financeira. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SALCEDO, Elena (*apud* GEHRKE, 2016). Moda ética para um futuro sustentável. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

SANTAROSA, Rosana. A Inatividade das Lojas Virtuais: Uma Análise do Comércio Eletrônico à Luz da Inovação. 2016, 122 f. Mestrado em Administração de Empresas (Dissertação). Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, 2016, São Paulo.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Comércio Eletrônico. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fique-por-dentro-das-perspectivas-e-tendencias-para-o-e-commerce,05086a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 20 de outubro de 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que é *Fair Trade* (Comércio Justo). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-fair-trade-comercio-justo,82d8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD/>. Acesso em: 03 de novembro de 2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Software* Plano de Negócio 3.0. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes\\_online/software-plano-de-negocio-30,2bc0fec6ffae5510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes_online/software-plano-de-negocio-30,2bc0fec6ffae5510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 05 de outubro de 2017.

SCHULTE, N. K.; LOPES, Luciana Dornbush (*apud* GEHRKE, 2016). Sustentabilidade ambiental: um desafio para a moda. Modapalavra e-periodico, Florianópolis, ano 1, n. 2, p. 30-42, ago./dez./ 2008.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Segmentação de mercado. Estratégia inteligente em tempos de crise. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Segmenta%C3%A7%C3%A3o+de+mercado.pdf>. Acesso em: 03 de março de 2018.

SCHUMPETER (*apud* CHIAVENATO, 2012).

TURBAN, Efaim; KING, David. Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão. Ed. Prentice Hall, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração. 16ª Ed. Atlas: São Paulo, 2016.

WILLARD, Bob (*apud* GERHKE 2016). Como fazer a empresa lucrar com sustentabilidade. 2014. São Paulo: Saraiva, 2014.

**APÊNDICE A****Questionário – Público Alvo****1. Você tem filhos ou crianças em seu convívio?**

☐ Sim ☐ Não

**2. Se a resposta anterior for positiva, qual é a faixa etária?**

☐ 0 a 3 anos ☐ 3 a 6 anos ☐ 6 a 9 anos ☐ Acima de 9 anos

**3. Você se preocupa em consumir produtos sustentáveis e/ou de empresas socioambientalmente responsáveis?**

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

**4. Você estaria disposta(o) a pagar mais caro por um produto que não agrida o meio ambiente e gere benefícios sociais?**

☐ Sim ☐ Não

**5. Qual das opções seguintes lhe influenciaria mais na decisão de comprá-lo?**

☐ Proposta de Valor

☐ Qualidade/Conforto

☐ Aparência/Estilo

☐ Custo-benefício

☐ Preço

☐ Divulgação

**6. Você conhece alguma marca de roupas infantis sustentáveis? Quais?**

☐ Sim: \_\_\_\_\_ ☐ Não

**7. Com que frequência você compra roupas novas?**

☐ Mensalmente ☐ Trimestralmente ☐ Semestralmente ☐ Anualmente

**8. Que tipo de roupa você compra com mais frequência?**

☐ Blusas

☐ Camisas

☐ Shorts

☐ Calças

☐ Saias

☐ Vestidos

☐ Cuecas e/ou calcinhas

☐ Acessórios (chapéus, gravatas, laços, cintos...)

**9. Quem lhe influencia na decisão de compra?**

- ☐ Namorada(o)/Esposa(o)
- ☐ Filhos
- ☐ Mãe/Pai
- ☐ Amigas(os)

**10. Quais são os principais meios de divulgação que o levam a avaliar uma possível compra?**

- ☐ Redes Sociais
- ☐ Sites específicos
- ☐ Influenciadores digitais
- ☐ Anúncios de TV
- ☐ E-mail
- ☐ Outdoors
- ☐ O chamado “boca a boca”

**11. Você realiza compras pela Internet?**

- ☐ Não   ☐ Raramente   ☐ Com certa frequência   ☐ Frequentemente

**12. Se a resposta anterior for positiva, por que compra e quais são os seus critérios para comprar na Internet?**

- ☐ Indicação
- ☐ Avaliação de usuários
- ☐ Prazo de entrega
- ☐ Frete grátis
- ☐ Formas de pagamento
- ☐ Aparência do site
- ☐ Comodidade
- ☐ Preço mais atrativo

**13. Quais são os seus maiores receios ou por que não compraria pela Internet?**

- ☐ Segurança
- ☐ Não poder experimentar o produto antes
- ☐ Prazo de entrega
- ☐ Frete

**14. Vc gostaria de deixar alguma sugestão?**

---



**APÊNDICE B**  
**ENTREVISTA – Profissional do Ramo**

- 1. Você considera o Modelo de Negócios apresentado adequado e competitivo? Por quê?**
- ☐ Sim
- 
- ☐ Não
- 
- 2. Há alguma sugestão ou alteração que considere pertinente para este Modelo em relação ao Quadro?**
- ☐ Segmento de Clientes
- 
- ☐ Proposta De Valor
- 
- ☐ Canais
- 
- ☐ Relacionamento com Clientes
- 
- ☐ Fontes de Receita
- 
- ☐ Recursos Principais
- 
- ☐ Atividades-Chave
- 
- ☐ Parcerias Principais
- 
- ☐ Estrutura de Custos
- 
- 3. Há alguma sugestão ou alteração que considere pertinente em relação ao *Design*? Quais?**
- ☐ Sim
- 
- ☐ Não
-

**4. Há alguma sugestão ou alteração que considere pertinente em relação às Estratégias? Quais?**

☐ Sim

---

☐ Não

**5. Você gostaria de acrescentar mais alguma observação sobre este Modelo de Negócios?**

☐ Sim

---

☐ Não